

Psykososiaalisen tuen johtaminen ja yhteistyön kehittäminen suuronnettomuus- ja erityistilanteissa Helsingin sosiaali- ja kriisipäivystyksessä

Manninen, Annika

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Psykososiaalisen tuen johtaminen ja yhteistyön kehittäminen
suuronnettomuus- ja erityistilanteissa Helsingin sosiaali- ja kriisi-
päivystyksessä

Annika Manninen
Terveystieteiden
koulutusohjelma, YAMK
Kriisi- ja erityistilanteiden
johtaminen
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2014

Annika Manninen

Psykososiaalisen tuen johtaminen ja yhteistyön kehittäminen suuronnettomuus - ja erityistilanteissa Helsingin sosiaali- ja kriisipäivystyksessä

Vuosi 2014

Sivumäärä 79

Tämä opinnäytetyö kuvaa kahden eri perustehtävää toteuttavan ja eri viitekehyksissä toimivan työryhmän psykososiaalisen tuen johtamista ja yhteistyötä suuronnettomuus- ja erityistilanteissa. Opinnäytetyön konteksti on Helsingin sosiaali- ja kriisipäivystys.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvailla ja kehittää psykososiaalisen tuen johtamista ja työryhmien välistä yhteistyötä suuronnettomuus- ja erityistilanteissa. Tutkimuksessa selvitettiin sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijöiden kokemuksia ja kehittämisideoita psykososiaalisen tuen johtamisesta ja yhteistyöstä. Esimerkkinä erityistilanteesta tutkimuksessa käytettiin todellista tulipalotilannetta. Opinnäytetyössä selvitettiin myös perustehtävien toteuttamiseen liittyviä rajapintoja ja kehittämismahdollisuuksia.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tiedonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Tutkimustulokset hyödyttävät tahoja, jotka vastaavat psykososiaalisen tuen suunnittelusta, organisoinnista ja johtamisesta. Työyhteisöt ja organisaatiot joiden tavoitteena on moniammatillisen yhteistyön ja johtamisen kehittäminen hyötyvät myös tästä tutkimuksesta.

Tutkimuksen perusteella yhteistyön haasteeksi nousi psykososiaalisen tuen järjestäytyminen akuutissa kriisitilanteessa. Rakenteet ja varautuminen tukevat työntekijää näissä tilanteissa. Psykososiaalisen tuen johtajuutta tukevat työparityöskentely, varautuminen, toimiva viestintä, sekä oman esimiehen tuki. Yhteistyön kehittämisessä painotettiin harjoittelua ja yhdessä oppimista sekä yhteistyötä perustehtävän toteuttamiseen liittyvissä tehtävissä. Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla on pitkälti osaamisen johtamista. Esimies joka saa joka saa työryhmänsä sitoutumaan päämääriin ja saa aikaan innostuneen ja sitoutuneen ongelmanratkaisuprosessin, on onnistunut johtamisessaan.

Asiasanat: psykososiaalinen tuki, johtaminen, työyhteisöt, erityistilanne

Annika Manninen

The development management of a psychosocial support and co-operation in Helsinki City's social and crisis emergency services

Year 2014

Pages

79

This thesis describes co-operation between two different work groups with different basic tasks and frame of references and, furthermore, the management of psychosocial support in crisis emergency situations. This study was carried out in Helsinki City's social and crisis emergency services.

The aim was to develop both co-operation and the management of psychosocial support between the two work groups. In this study, employees's experiences of co-operation and managing psychosocial support in crisis and special situations were assessed. A real fire accident was used as an example for a crisis situation. The thesis also surveyed interfaces related to the basic tasks of psychosocial support and, moreover, possibilities in developing them.

This study was carried out using qualitative research methods. The data was collected by using qualitative theme interviews. The results of this thesis can benefit working communities which are aiming to work on developing co-operation and management. In addition, results benefit communities and organizations which are responsible for developing, organising and managing psychosocial support.

This study showed that the most important challenge of collaboration is the organisation of psychosocial support in an acute crisis situation. In these situations, constructions and preparation support employees. Therefore, working in pairs, being prepared, having good communication and support of the manager are the most important factors contributing to the management of the acute psychosocial support. Practise was emphasised in the development of co-operation, learning and educating, and co-operation was important in a normal tasks in social- and crisis emergency unit. Leadership in social- and welfare services is compatible with knowledge management. If a manager is able to encourage his working community to commit and aim the goals, and furthermore, can create an enthusiastic and committed problem solution process, he has succeed in leadership

Keywords: Psychosocial support, management, working communities, crisis situation

Sisällys

1	Opinnäytetyön konteksti	7
2	Psykososiaalinen tuki ja palvelut	8
2.1	Sosiaalipäivystystyö osana psykososiaalista tukea.....	12
2.2	Psykososiaalinen tuki suuronnettomuus- ja erityistilanteissa	14
3	Psykososiaalisen tuen johtaminen	16
3.1	Tilannekuvan muodostaminen.....	17
3.2	Psykososiaalisen tuen johtamisprosessi erityistilanteessa - case Pursimiehenkadun tulipalo	18
3.2.1	Järjestäytymisvaihe ja tilannekuvan muodostaminen	18
3.2.2	Akuuttivaiheen työskentely	20
3.2.3	Jälkihoito osana psykososiaalisen tuen johtamista	23
3.2.4	Viestinnän merkitys erityistilanteessa.....	26
4	Johtaminen.....	28
4.1	Johtamisteorioita.....	28
4.2	Johtaminen ja roolit	31
4.3	Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla	32
4.4	Osaamisen johtaminen	33
5	Opinnäytetyön tausta, tavoite ja tarkoitus	36
6	Tutkimusmenetelmät.....	37
6.1	Teemahaastattelut.....	39
6.2	Tutkimuksen kohdejoukko ja haastatteluprosessi.....	42
6.3	Aineiston analyysi	44
6.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	46
7	Tutkimustulokset.....	48
7.1	Kokemuksia yhteistyöstä ja sen haasteista.....	48
7.2	Työntekijöiden roolit	53
7.3	Johtajuuden tukeminen	56
7.4	Yhteistyön kehittäminen	60
7.5	Johtajuuden kehittäminen.....	63
8	Johtopäätökset	64
9	Pohdinta	66
	Lähteet	69
	Kuvat.....	73
	Liitteet	74

Johdanto

Sosiaali- ja kriisipäivystys vastaa psykososiaalisen tuen järjestämisestä, organisoimisesta ja johtamisesta Helsingissä. Sosiaalipäivystys ja kriisipäivystys toteuttavat omaa perustehtäväänsä erillisinä työryhminä ja yhdistyvät suuronnettomuus- ja erityistilanteissa yhdeksi työryhmäksi. Yhteistyötä tehdään myös perustehtävään liittyvissä arjen kriisitilanteissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää sosiaalityöntekijöiden ja kriisityöntekijöiden kokemuksia yhteistyöstä ja psykososiaalisen tuen johtamisesta. Tavoitteena on kehittää yhteistyötä, psykososiaalisen tuen johtamista ja löytää yhteisiä rajapintoja sekä saavuttaa synergiaetuja kahden erilaista perustehtävää toteuttavan työryhmän välillä.

Työskentelen Helsingin kriisipäivystyksessä kriisityöntekijänä ja kiinnostuin aiheesta oman työni kautta. Kriisipäivystys johtaa psykososiaalista tukea Helsingin alueella tapahtuvissa suuronnettomuus- ja erityistilanteissa. Työntekijöiden perustehtävään kuuluu valmius toimia psykososiaalisen tuen tilannejohtajana. Kahta eri perustehtävää toteuttavan työryhmän yhdistyminen ja yhteistyö luo haasteita psykososiaalisen tuen johtamiselle. Suuronnettomuus- ja erityistilanteiden johtaminen eroaa paljon normaalista asiakastyöstä ja työntekijä joutuu siirtymään tilannejohtajan rooliin hyvinkin nopeasti. Psykososiaalisen tuen johtamiseen on kuitenkin alettu kiinnittää huomiota vasta viime vuosina tapahtuneiden suuronnettomuus- ja erityistilanteiden yhteydessä.

Avaan opinnäytetyössäni psykososiaalisen tuen johtamista esimerkkitapauksen avulla. Keskityn siihen, mitä tapahtuu kun kaksi eri perustehtävää toteuttavaa työryhmää yhdistyy erityistilanteessa, kuinka yhteistyö lähtee käyntiin, ja mitä ilmiöitä siitä nousee. Tarkastelen näissä tilanteissa esiin nousevia haasteita ja ongelmakohtia sekä kehittämisideoita. Teoreettinen viitekehys rakentuu psykososiaalisesta tuesta ja siihen liittyvän lainsäädännön avaamisesta sekä johtajuudesta, sen teorioista ja erityispiirteistä sosiaali- ja terveystieteillä. Kahden erilaisen työkultuurin yhdistäminen erityistilanteessa on haastavaa, varsinkin kun arkityö poikkeaa paljon erityistilanteen johtamisesta ja siinä toimimisesta. Tutkimuksesta on tarkoitus saada työyhteisöä kehittäviä ja hyödyttäviä tuloksia, joita voidaan soveltaa myös valtakunnallisesti psykososiaalisen tuen johtamista ja eri työryhmien välistä yhteistyötä ja yhdistymistä suunniteltaessa.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen, koska halusin saada kokemuksellista tietoa tutkittavista ilmiöistä. Laadullinen tutkimusote suosii metodeja, joissa tutkittavien näkökulma ja ääni pääsevät esille. Tiedonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Keräsin aineiston haastatteleamalla esimerkkinä käytettävässä tulipalotilanteessa toimineita työntekijöitä sosiaali- ja kriisipäivystyksestä. Aineisto analysoitiin soveltuvaa menetelmää käyttäen. Teemahaastattelun lisäksi käytin tutkimusaineistona tulipalosta tehtyjä raportteja.

Tein aineistosta johtopäätöksiä, joita pyrin peilaamaan opinnäytetyössä esittelemääni teoria-tietoon. Pohdin myös tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta ja kokosin yhteen tutkimuk-sen tärkeimmät tutkimustulokset ja kehittämishaasteet sekä jatkotutkimusaiheet. Tavoittee-na oli tehdä työelämälähtöinen tutkimustyö, jonka tulokset hyödyttävät ja kehittävät työyh-teisöä ja muita psykososiaalisen tuen toimijoita ja viranomaisia.

1 Opinnäytetyön konteksti

Helsingin sosiaali- ja kriisipäivystys kuuluu Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveysviraston terveys- ja päihdepalvelujen päivystysosastoon. Sosiaali - ja kriisipäivystys on jaettu kahdeksi työryhmäksi. Nämä ovat sosiaalipäivystyksikkö ja kriisipäivystyksikkö. Sosiaali -ja kriisi-päivystystä johtaa sosiaali -ja kriisipäivystyksen päällikkö. Sosiaalipäivystyksessä työskentelee kaksi johtavaa sosiaalityöntekijä ja 16 sosiaalityöntekijää. Kriisipäivystykseen kuuluu johtava kriisityöntekijä ja 11 kriisityöntekijää. Hallinnollisesti sosiaali- ja kriisipäivystykseen kuuluvat myös poliisin sosiaalityön tiimi, sovittelutoiminta sekä Haartmanin ja Marian sairaaloiden sosi-aalityöntekijät.

Sosiaalipäivystyksen sosiaalityöntekijät ovat suorittaneet ylemmän korkeakoulututkinnon ja heillä on sosiaalityöntekijän pätevyys. Kriisipäivystyksen kriisityöntekijät ovat sosiaali -ja ter-veysalan ammattilaisia, jotka on koulutettu kriisityöhön. Heillä on sosiaali -ja terveydenhuol-toalan ammattikorkeakoulututkinto tai opistotason tutkinto. Usealla kriisityöntekijällä on myös psykoterapeutin pätevyys. Valtaosalla kriisityöntekijöistä on pitkä työkokemus akuutista päivystystyöstä ja usealla on myös psykiatrisen hoitotyön asiantuntijuutta.

Sosiaalipäivystystyössä vastataan äkillisen ja kiireellisen sosiaalihuollon ja lastensuojelun tar-peeseen silloin, kun alueelliset toimipisteet eivät ole avoinna tai kysymyksessä on muu kuin helsinkiläinen asiakas. Sosiaalihuollon kriisitilanteissa autetaan iltaisin ja viikonloppuisin. Palvelu sisältää ohjausta, neuvontaa, sosiaalityön tarpeen arviointia ja toimenpiteisiin ryhty-mistä sekä mahdollista päätöksentekoa asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kokemissa on-gelmatilanteissa. Sosiaalipäivystyksen työtehtävissä korostuu lastensuojelun akuutti sosiaali-työ.

Kriisipäivystys vastaa akuutin kriisiavun antamisesta äkillisten ja traumaattisten kriisien uh-reille Helsingin alueella helsinkiläisille ja Helsingissä oleskeleville. Kriisityön lähtökohtana on, että psyykkistä ensiapua ja varhaista keskusteluapua tarjotaan aktiivisesti kaikille, jotka ovat kokeneet äkillisen järkyttävän tapahtuman tai menettäneet äkillisesti läheisen ihmisen. Mo-lemmat yksiköt päivystävät 24 tuntia vuorokaudessa.

Tyypillisiä traumaattisia tilanteita, joissa tavataan asiakkaita kriisipäivystyksen toimesta ovat läheisten äkilliset kuolemat, itsemurhat, henkirikokset, tulipalot ja onnettomuudet, äkilliset vakavat sairastumiset ja vammautumiset, väkivallan uhrin, vakavat itsemurhayritykset ja traumaattisten tilanteiden silminnäkijät. Akuuttia kriisiapua annetaan puhelimitse, kriisityöntekijät tekevät koti- ja sairaalakäyntejä sekä antavat konsultaatiota, neuvontaa ja ohjausta asiakkaille ja muille viranomaisille sekä yhteistyökumppaneille. Akuutilla kriisityöllä pyritään edistämään elämän normalisoitumista ja ennaltaehkäisemään psyykkistä traumatisoitumista, sekä seulomaan jatkohoitoa tarvitsevat ja auttamaan jatkohoidon järjestämisessä. Kriisipäivystyksen asiakkuutta eivät sido kuntarajat. Mikäli asiakas on Helsingissä, hän saa apua tarvittaessa kriisipäivystyksestä. Helsingissä sijaitsevilla sairaaloilla kriisityöntekijät tapaavat vakavasti sairastuneiden tai loukkaantuneiden ihmisten omaisia ja läheisiä. Ulkopaikkakuntalaiset ohjataan jatkohoitoon omaan kotikuntaan.

Suuronnettomuus- ja erityistilanteissa sosiaali- ja kriisipäivystyksen kaksi erillistä työryhmää yhdistyvät ja vastaavat psykososiaalisen tuen järjestämisestä ja organisoinnista Helsingissä. Psykososiaalinen tuki pitää sisällään akuuttiavun, psyykkisen tuen ja sosiaalityön. Arkitilanteissa, joissa tarvitaan sekä sosiaalityön asiantuntijuutta että kriisityön osaamista, voivat sosiaalityöntekijä ja kriisityöntekijä myös työskennellä työpareina. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi tulipalo- ja perheväkivaltatilanteet.

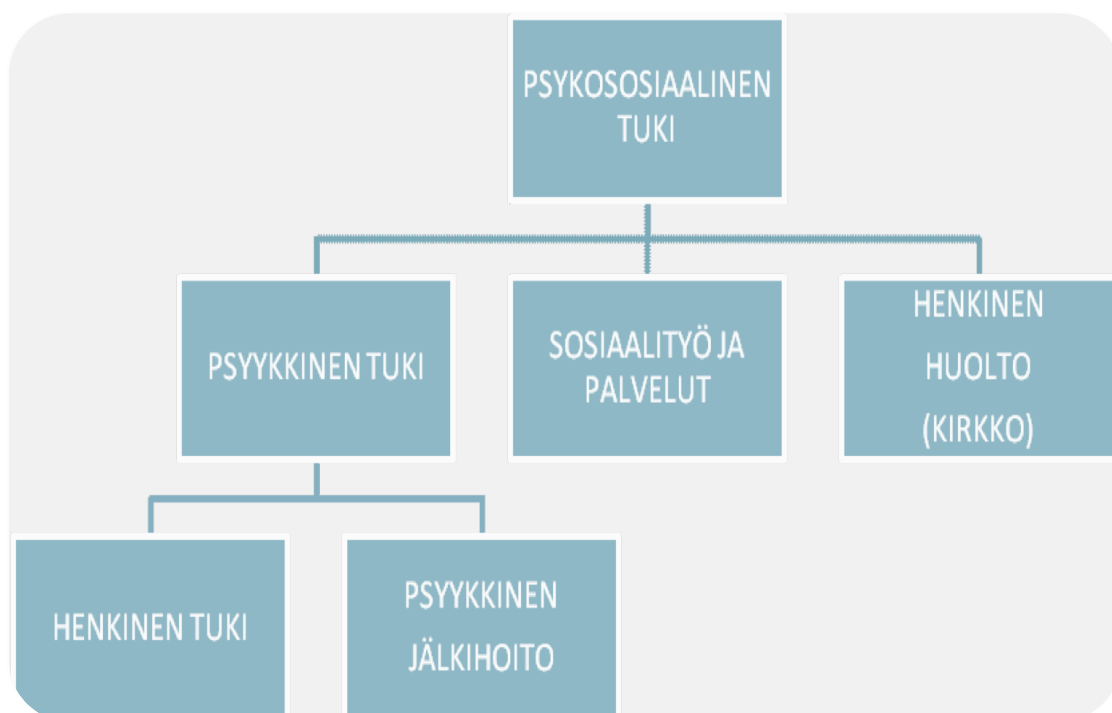
Sosiaalitoimen valmiussuunnitteluoppaassa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008, 9) erityistilanteiden johtamisen nähdään olevan aina sen kunnan sosiaaliviranomaisen vastuulla, missä onnettomuus on tapahtunut. Helsingissä on sovittu, että suuronnettomuus- ja erityistilanteissa psykososiaalisen tuen johtovastuu on lähtökohtaisesti kriisipäivystyksellä. Kriisipäivystyksen toimintasuunnitelmaan kirjattiin vuonna 2013 yhdeksi tavoitteeksi suuronnettomuusvalmiuden ja yhteistyön kehittäminen sosiaalipäivystyksen kanssa.

2 Psykososiaalinen tuki ja palvelut

Sosiaali- ja terveysministeriön (2009, 12-13) määritelmän mukaan ”psykososiaalinen tuki ja palvelut on yläkäsite kriisityölle. Siihen kuuluvat psyykkisen tuen lisäksi sosiaalityö ja -palvelut sekä evankelis-luterilaisen kirkon ja muiden uskonnollisten yhteisöjen hengellinen tuki, sekä psyykkisen tilan arviointi ja jatkohoitoon ohjaaminen”. Eri toimijoiden yhteisenä tavoitteena on kriisitilanteen tai tapahtuman yksilölle ja yhteiskunnalle aiheuttamien sosiaalisten ja terveydellisten haittojen minimointi.

Psykososiaalista tukea ja palveluita järjestetään suuronnettomuuden, onnettomuuden tai erityistilanteiden uhreille. Avuntarvitsijoiden määrä saattaa olla onnettomuuksissa ja erityistilanteissa suuri, mikä on haastavaa avun organisoimisen ja järjestämisen kannalta. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2009, 12.)

Psyykkisen tuen vaikutus perustuu oikeaan ajoitukseen, lähestymistapaan ja tuen oikeaan anteluun. Näiden tekijöiden vaikuttavuus perustuu psykologisen sopeutumisprosessin eri vaiheisiin. Psyykkisessä sopeutumisprosessissa on neljä vaihetta: psyykinen shokki, reaktiovaihe, työstämis- ja käsittelyvaihe sekä ns. uudelleen suuntautumisvaihe. Psyykkisen tuen lähestymistapojen ja menetelmien valinta sopeutumisprosessin vaiheiden mukaan jaotellaan psyykkiseen ensiapuun (perustarpeet, käytännön apu, omaisyhteydet, aktiivinen kuuntelu, reaktioiden vastaanotto), varhaisvaiheen tukeen (yhteisöllinen työ perheissä, asuinympäristössä, kouluissa, ystäväpiirissä tai kaveriporukassa, yksilöllinen tuki tai ryhmämuotoinen tuki) ja työstämis- ja käsittelyvaiheen tukeen (ammattillisesti johdettu vertaistuki, traumaterapia). Uudelleen suuntautumisen vaiheessa tukimuodoiksi soveltuvat esimerkiksi ammatillisesti ohjatut vertaistukiryhmät ja muut vertaistuen muodot sekä erilaiset kuntoutuskurssit. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 12-15.)



Kuva 1: Psykososiaalisen tuen sisältö (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 12)

Psykososiaalinen tuki ja palvelut edistää traumaattiseen tilanteeseen joutuneen henkilön tai yhteisön (esim. työpaikka, koulu) normaalia toipumista. Alkuvaiheessa tarjotulla kriisiavulla pyritään ehkäisemään psyykkistä traumatisoitumista. Psyykkisen traumatisoitumisen varhainen tunnistaminen, hoito ja kuntoutus on välttämätöntä muiden psyykkisten häiriöiden syntymisen ehkäisemiseksi. Yksilön toipumiseen vaikuttaa myös sosiaalityön tarjoamat palvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 16, 12-15.)

Akuutissa kriisityössä on keskeistä se, että siinä hyödynnetään mielen omaa tapaa käydä läpi traumaattista kokemusta. Oikein kohdennettu ja ajoitettu akuutti kriisityö suuntaa järkyttävän kokemuksen kokenutta asian automaattiseen käsittelyyn. (Saari 2007, 96.) Akuutissa kriisityössä tulee keskittyä nykyhetkeen eli tässä ja nyt -tilanteeseen ja intervention tekijän rooli on aktiivinen ja suora. Kriisityössä tavoitellaan ihmisen kriisiä edeltäneen toimintatason palautumista niin että myönteiset muutokset olisivat mahdollisia. (Pojula 2007, 198-199.)

Äkillinen järkyttävä tapahtuma käynnistää aina sopeutumisprosessin, jossa psyykkiset ja fyysiset voimavarat voivat olla niiden äärirajojen mukaisessa käytössä. Tilanteen seurauksena voi syntyä monenlaisia ajatuksia ja tunteita, joiden kohtaaminen ja käsitteleminen on vaikeaa tai miltei mahdotonta. Siitä johtuen kokemuksen integroiminen omaan elämänhistoriaan ja osaksi omaa persoonallisuutta on haastava tehtävä. Psyykkisen kriisiavun keskeisin tavoite on tämän integraation käynnistäminen ja edistäminen. Akuutissa kriisityössä tavoitellaan yksilötasolla resilienssiä eli psyykkisen kestävyysedistämistä. Tärkeää on myös itseluottamuksen ja arvostuksen tukeminen sekä järkyttävän kokemuksen integraation tukeminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 13.)

Psyykkinen ensiapu, reaktioista ja palvelujärjestelmistä tiedottaminen, kriisi-istunnot ja tarvittava palveluohjaus ja neuvonta palvelujärjestelmässä etenemisestä on konkreettista akuuttia kriisityötä. Akuutin kriisityön tekijät ovat erikoiskoulutettuja työskentelemään välittömien tilanteiden jälkeen, joten kriisityöntekijänä toimiminen ei edellytä terapiakoulutusta. (Palo-
saari 2007, 193.)

Tulipalotilanteessa psyykkistä ensiapua annetaan akuutisti kohtaamalla uhrin ensimmäisen kerran onnettomuuspaikalla. Sokkivaiheessa olevat uhrin tarvitsevat rauhallisen kohtaamisen ja läsnä olevan työntekijän, joka luo kontaktin onnettomuuden uhreihin ja ottaa vastaan heidän reaktioitaan. Samalla selvitetään uhrien tarpeet, yhteystiedot ja omat tukiverkostot. Käytännön avun tarve selvitetään ja siihen vastataan sosiaalityön keinoin. Uhrit voivat olla ilman vaatteita tai yöpuvussa, heille on löydettävä majoituspaikka ja tavallisesti tarvitaan apua myös yhteydenotossa omaisiin. Mikäli uhrin tarvitsevat psykiatrista konsultaatiota, heidät ohjataan tai saatetaan vastaanotolle.

Psykososiaalinen tuki on nykyisin lakisääteistä. Uudessa terveydenhuoltolaissa psykososiaalinen tuki on nostettu esiin ja se koetaan tärkeäksi. Lain mukaan kuntien ja sairaanhoitopiirien on järjestettävä psykososiaalinen tuki alueellaan. Laissa psykososiaalisen tuen piiriin ohjaaminen määritellään myös ensihoitopalvelun tehtäväksi. Lain mukaan ensihoidon tehtäviin kuuluu myös potilaan tai hänen läheisensä, sekä muiden osallisten ohjaaminen psykososiaalisen tuen piiriin. (Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 45/2011.)

Terveystuolitoilaissa (30.12.2010/1326,27§) määritellään kunnan vastuu mielenterveyshuollon palveluista. Niihin tulee kuulua mielenterveyttä suojaaviin ja sitä vaarantaviin tekijöihin liittyvä ohjaus ja neuvonta, sekä tarpeenmukainen yksilön ja perheen psykososiaalinen tuki sekä yksilön ja yhteisön psykososiaalisen tuen yhteensovittaminen äkillisissä järkyttävissä tilanteissa. Lain mukaan kiireellinen sairaanhoito, mukaan lukien psykososiaalinen tuki, on annettava potilaalle hänen asuinpaikastaan riippumatta.

Pelastuslaki ja asetus pelastustoimesta velvoittavat kunnat yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa järjestämään onnettomuuksien uhreille, uhrien omaisille ja pelastajille psykososiaalista tukea ja palveluja. Perustuslaki, valmiuslaki, kansanterveyslaki, mielenterveyslaki ja potilaan asemasta ja oikeuksista annettu laki ovat myös keskeisiä psykososiaalisen tuen järjestämiseen vaikuttavia lakeja. Suuronnettomuustilanteiden psykososiaalisen tuen järjestämiseen vaikuttavat suuresti myös henkilötietolaki sekä henkilötietojen käsittelyyn oikeuttavat erityislait. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2009:16,44.) Häätäkeskuksen tehtävä on vastaanottaa hätäilmoituksia ja välittää toimeksiantoja niille toimijoille, joille tehtävä lainsäädännön mukaan kuuluu. Häätäkeskus toimii viestikeskuksena ja tukee viranomaisten työtä. Häätäkeskuksen toimintaa säätelee häätäkeskuslaki. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2008,12,30.)

Lakisääteinen kriisityö ja erityistilanteiden psykososiaalinen tuki toteutetaan kunnissa monin eri tavoin. Pääkaupunkiseudun kunnissa (Helsinki, Espoo ja Vantaa) psykososiaalinen tuki on viranomaisjohtoista ja osa kuntien palvelurakennetta. Osa kunnista taas ostaa palvelut kolmannen sektorin toimijoilta. Riippumatta siitä kuinka psykososiaalinen tuki on kunnassa toteutettu, sitä on myös johdettava. Psykososiaalisen tuen toteuttamisesta kunnissa vastaavat sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö. Sosiaali- ja terveysalan koulutuksia on kehitetty, mutta koulutus ei vielä tue työntekijää tarpeeksi tässä johtotehtävässä. Erityistilanteiden johtamistilanteet ovat haasteellisia, koska niissä vuorovaikutus ja päätöksenteko tapahtuvat eri tavoin kuin perustyössä. (Korvenranta & Silvola, 2013, 8).

Kunnissa psykososiaalinen tuki on usein järjestetty niin, että kolmannen sektorin toimijat kuten seurakunnat ja Suomen Punainen Risti ovat mukana toiminnassa. Suomen evankelisluterilainen kirkko toimii osana pelastustoiminnan kokonaisuutta suuronnettomuus- ja kriisitilanteissa ja tärkeänä osana psykososiaalisen tuen järjestämistä. Kirkon toiminnasta näissä tilanteissa säädetään myös lailla (Kirkkolaki 1054/1993). Suomen Punainen Risti on myös tärkeä toimija suuronnettomuustilanteiden psykososiaalisen tuen järjestämisessä. SPR:n toimintaa ohjaa laki (238/2000) ja asetus (811/2005) Suomen Punaisesta Rististä. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2008,12, 22-23.)

Sosiaali- ja terveysministeriön psykososiaalisen tuen jaottelua ja sen järjestämistä on myös

kritisoitu. Henrikssonin ja Laukkalan (2010, 2643-4) näkemys on, ettei Sosiaali -ja terveysministeriön jako anna oikeaa kuvaa toiminnan kokonaisuudesta. Psykososiaalisen tuen organisomisessa ja toiminnassa tarvitaan erilaisia palveluja ja moniammatillista yhteistyötä. Eri ammattiryhmät eivät voi omia psykososiaalista kriisityön järjestämistä vain itselleen. Tarvitaan lääkäreitä, psykologeja, sosiaalityöntekijöitä, hoitohenkilöstöä, kirkon työntekijöitä, SPR:n ja muiden järjestöjen asiantuntijoita ja riittävästi koulutettuja vapaaehtoisia ja ammatillisesti ohjattua vertaistukea tekemään pitkäjänteistä yhteistyötä. Opetusalan ja nuorisotyön toiminta voi kuulua osana psykososiaalisen tuen kokonaisuuteen. Psykososiaaliseen tukeen kuuluu aina oleellisena osana myös toimiva kriisiviestintä.

Tällä hetkellä on valmisteilla uusi sosiaalihuoltolaki, joka tulee todennäköisesti määrittelemään ja velvoittamaan lisää psykososiaalisen tuen ja kriisityön järjestämistä kunnissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010a, 43-46 ja 49-50).

2.1 Sosiaalipäivystystyö osana psykososiaalista tukea

Psykososiaaliseen tukeen kuuluu keskeisenä monimuotoinen sosiaalityö -ja palvelut. Elämisen fyysiset ja materiaaliset edellytykset on turvattava kiireellisesti. Aineellisen toimeentulon korvaaminen tukee toipumista, koska aineelliset menetykset ja epävarmuus elämän käytännön haasteissa aiheuttavat uhreille psyykkistä kuormitusta. Myös alaikäisistä lapsista huolehtiminen on osa psykososiaalista tukea. ”Erilaisissa äkillisissä kriisitilanteissa menehtyneiden, loukkaantuneiden tai muulla tavoin toimintakyvyltään heikentyneiden henkilöiden huollettavina olevien lasten ja muiden huollettavina olevien henkilöiden huolenpitotarpeiden selvittäminen sekä hoivan ja huolenpidon nopea järjestäminen on välttämätöntä.” (Sosiaali -ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 16-18.)

Sosiaalipäivystystoiminta alkoi Suomessa 1960-luvun alussa, jolloin Helsingin ja sen lähiöiden kasvu lisäsi kiireellistä lasten ja nuorten avuntarvetta iltaisin ja viikonloppuisin. Sosiaalipäivystystyötä tehtiin Helsingissä ensihuoltotyön nimissä. Tuolloin ensihuollolla tarkoitettiin kiireellisiä toimenpiteitä tarvitsevien lasten välitöntä huoltoa. Päivystystoiminta laajennettiin koskemaan kaikenikäisiä ja se muuttui sosiaalipäivystykseksi vuonna 1985. Ensimmäisiä sosiaalipäivystys toiminnan aloittaneita kaupunkeja olivat Lahti, Helsinki, Tampere ja Porvoo. (Hauvala 2012, 25-26.)

Sosiaalipäivystys linkittyi aluksi modernin kaupunkisosiaalityön uudenlaiseksi muodoksi, joka erosi virastososiaalityöstä koska sitä tehtiin myös virastoaajan ulkopuolella. (Karjalainen ym. 2002, 256). 2000-luvulla sosiaalipäivystystyön asema ja merkitys on vahvistunut. Helsingissä aloitettiin ympärivuorokautinen sosiaalipäivystystyö vuonna 2007. Nykyisin päivystystoiminta vastaa ympäri vuorokauden välittömiin ja kiireellisiin sosiaalipalveluiden tarpeisiin ja hätä- ja

kriisitilanteisiin. Asiakkaiden jatko-ohjaus ja neuvonta on myös iso osa sosiaalipäivystystyötä. (Hauvala 2012, 25-26.)

Sosiaalipäivystystyön tehtävänä on vastata asiakkaiden välittömään avun tarpeeseen. Sosiaalipäivystys selvittää toisen viranomaisen välittämän avun tarpeen tai asiakkaan oman arvion avun tarpeesta. Häätakeskus, poliisi- ja pelastusviranomaiset arvioivat tilannekohtaisesti, milloin sosiaalityön osaamista tarvitaan ja kutsuvat tarvittaessa sosiaalipäivystyksen paikalle. Avun tarpeen tehokas välittyminen sosiaaliviranomaiselle varmistetaan koulutuksen ja yhteistoiminnan kautta. (Hauvala 2012, 25-26.)

Psykososiaalisen tuen ja palveluiden tulee vastata niin kuntien asukkaiden kuin siellä oleskelevien akuuttiin hätään ja kiireellisiä palveluja vaativiin tilanteisiin. Viitahalmee (2008, 62) mukaan avun jaottelu kohderyhmittäin sekä avun tarpeen määrittelyn ja eri yhteydenottojen mukaan tulisi kyseenalaistaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan avunsaannin ei pidä määräytyä sen mukaan onko hän itse ottanut yhteyttä päivystykseen, tai onko jokin yhteistyötaho, esimerkiksi poliisi, häätakeskus, terveydenhoito tai pelastusviranomainen määritellyt avuntarpeen. (ks. Hauvala 2012, 25-26.)

Esimerkiksi tulipalossa perhe voi menettää koko omaisuutensa, kotinsa ja joutua pakenemaan kotoaan vähissä vaatteissa. Sosiaalityön keinoin uhreja voidaan tukea järjestämällä heille vaatetusta, ravintoa ja mahdollinen maksusitoumus esim. hotelliin. Pidemmän aikavälin sosiaalinen tuki ja palvelut määritellään tarpeen mukaan, kun on selvitetty, mitkä ovat tarpeet joilla turvataan välitön toimeentulo. Pidemmän aikavälin sosiaalipalveluista, kuten esimerkiksi toimeentulotuen myöntämisestä, vastaa kunnan virka-aikainen sosiaalityön yksikkö.

Sosiaalipäivystyksen työntekijät työskentelevät kriisitilanteissa, joten työntekijällä on oltava perusosaamisen lisäksi myös kriisityön osaamista. Hauvalan (2012, 27) mukaan ”sosiaalipäivystys on parhaimmillaan toimiva palvelukokonaisuus, jossa toimijat tietävät oman tehtävänsä ja asiakas ohjautuu oikean palvelun piiriin sekä tulee autetuksi tilanteen vaatimalla tavalla ja kiireellisyydellä”.

Sosiaalipäivystystyön järjestäminen on lakisääteistä ja osa kuntien sosiaalipalvelujen kokonaisuutta. Sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionosuudesta on annettu laki (L 3.8.1992/733), jonka 4 § mukaan kuntien on järjestettävä sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävät: ”hoitamalla toiminnan itse, tekemällä sopimuksia yhdessä toisen kunnan tai toisten kuntien kanssa, kuulumalla toimintaa hoitavaan kuntainliittoon tai hankkimalla palveluja valtiolta, toiselta kunnalta, kuntainliitolta tai muulta julkiselta taikka yksityiseltä palveluntuottajalta” (Hauvala 2012, 27.) Ostessaan palvelun yksityiseltä palvelujen tuottajalta kunnan ja kuntainliiton on varmistettava ostamiensa palvelujen olevan kunnalliselta toiminnalta vaadit-

tavalla tasolla. Palveluja on oltava tarjolla ympäri vuorokauden, mikäli kunnassa on siihen tarvetta. Asiakastyössä toimivalla viranhaltijalla tulee olla sosiaalityöntekijän pätevyys. (Sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto 2005, 14.)

Lastensuojelulaki on sosiaalihuoltolain lisäksi toinen kuntaa velvoittava laki. Lastensuojelulain (L 13.4.2007/417) mukaan kuntien on järjestettävä lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua sellaisina vuorokauden aikoina, jolloin sitä tarvitaan. Lastensuojelulaki edellyttää myös ”järjestämään sijaishuollon viivytyksettä, mikäli se on lapsen edun kannalta tarpeen ja tekemään kiireellisen sijoituksen tai muun hoito- tai huoltotoimenpiteen, jos lapsi on laissa mainitusta syystä välittömässä vaarassa tai muuten kiireellisen sijoituksen ja sijaishuollon tarpeessa”. Sosiaalipäivystyksen toimintaa määritteleviä lakeja ovat myös päihdehuoltolaki (L17.1.1986/41) ja -asetus (A29.8.1986/653) sekä mielenterveyslaki (L 14.12. 1990/1116), laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (L 22.9.2000/812), mikä edistää asiakasläh- töisyyttä, asiakkaan oikeutta hyvään palveluun, sekä asiakkaan ja työntekijän sitoutumista yhteisesti sovittuihin asioihin. (Hauvala 2012, 28).

Sosiaalipäivystykseen ja sen toimintaan vaikuttaa myös laki hätäkeskustoiminnasta (L 20.10.2010/692) ja pelastuslaki (L 11.6.1999/731), joissa mainitaan mm. suuronnettomuudet ja viranomaisyhteistyö. Sosiaalipäivystyksen toteuttamiseen osallistuvia henkilöitä koskevia lakeja ovat muun muassa laki sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksis- ta (L 29.4.2005/272), työterveyshuoltolaki (L 21.12.2001/1383) ja työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738). (Hauvala 2012, 27-28).

Sosiaalipäivystystä järjestetään Suomessa varsin erilaisin toimintamallein. Kuntien paikalliset olosuhteet ja mahdollisuudet valmiiden palvelurakenteiden hyödyntämiseen sekä yhdistämi- seen osaksi sosiaalipäivystystä vaikuttavat paljolti toimintamallin valintaan ja sen toimivuu- teen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006b, 14). Myös väestöpohja on merkittävä seikka toi- minnan järjestämisen kannalta. Sosiaalipäivystyksen toimintamallien suunnittelua ja kehittä- mistä ja toteuttamista tehdäänkin tämän vuoksi myös ylikunnallisena kunta-, kuntayhtymä-, terveydenhuolto- tai sairaanhoitopiiriyhteistyönä. Taloudellinen näkökulma ja kuntien talou- dellinen tilanne on myös ollut vaikuttamassa ylikunnalliseen yhteistyöhön. (Sosiaali- ja ter- veysministeriö ja Kuntaliitto 2005,16.)

2.2 Psykososiaalinen tuki suuronnettomuus- ja erityistilanteissa

”Erityistilanteella tarkoitetaan normaaliolojen, häiriötilan tai poikkeusolojen aikaista yllättä- vää tai äkillistä uhkaa tai tapahtumaa, joka voi vaarantaa yhteiskunnan turvallisuuden tai vä- estön elinmahdollisuudet, ja jonka hallinta voi edellyttää normaalioloista poikkeavaa johta- mismallia tai viestintää”. Erityistilanteiden kirjo on laaja, ne voivat olla kunta- tai aluekoh-

taisia erityistilanteita. Pienessä kunnassa erityistilanteeksi voidaan luokitella tilanne jota suuressa kunnassa ei pidetä erityistilanteena. Suurissa kunnissa on tavallisesti paremmat resurssit ja viranomaisvarat erityisten tilanteiden ja onnettomuuksien hoitoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 61.)

Erityistilanteen ominaispiirteitä ovat sen yllättävä ilmeneminen ja merkittävä uhka terveydelle, tarkoittaen vakavaa vaikutuksen vaaraa tai vaikutuksen kohdistumista suureen joukkoon ihmisiä, tai julkista huomiota herättänyt ja suurta huolta väestössä aiheuttava mahdollinen vaara. Tyypillistä on myös se, että tilanteen hoitaminen vaatii rutiinivalmiudet ylittäviä voimavaroja tai erityisasiantuntemusta. Erityistilanteessa sosiaali- ja terveydenhuollon vähemmän kiireelliset tehtävät väistyvät ja voimavarat kohdistetaan erityistilanteen hoitamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 31-32.)

Erityistilanteelle on tyypillistä äkillisyys ja se voi olla lyhyt tai pitkäkestoinen. Yleensä erityistilanne on paikallinen, mutta joskus se voi koskea laajaa maantieteellistä aluetta. Erityistilanne voi olla esimerkiksi yhdyskuntaonnettomuus, joka aiheuttaa terveysvaaran. Vuonna 2007 Nokialla tapahtunut vesikriisi on hyvä esimerkki pitkään jatkuneesta erityistilanteesta Nokian kaupungissa. Kuntalaisista sairastui vajaan kahden kuukauden aikana yli 5000 henkeä. (Hellenberg, Talvitie, Visuri & Volanen 2011, 125-134.) Erityistilanne voi olla myös suuronnettomuus. Sosiaali- ja terveysministeriön (2009, 63) määritelmän mukaan suuronnettomuudeksi määritellään onnettomuus jossa menehtyy tai vammautuu suuri määrä ihmisiä (10-100), siitä aiheutuu huomattavat omaisuusvahingot ja tarvitaan laajoja viranomaisten toimenpiteitä. Erityistilanteiden ja suuronnettomuuksien psykososiaalisen tuen ja palvelujen suunnittelun, varautumisen, tarjoamisen ja antamisen tulee tapahtua osana sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisten virkатыötä muun valmiussuunnittelun tavoin. Myös kolmannelta sektorilta saatava vapaaehtoisapu on tärkeää palvelujen turvaamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 31).

Erityistilanteita psykososiaalisen tuen järjestämisen kannalta voivat olla paitsi suuronnettomuudet, niin myös tilanteet joissa traumaattinen tapahtuma koskettaa suurta joukkoa ihmisiä tai kestää vaikutuksineen pitkään. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tapaturmat ja onnettomuudet, katoamiset ja karkaamiset, rikollisuus, tulipalot, kiinteistötekniikan ongelmat, tietoturvallisuuden ja tietosuojan ongelmat, viestintäjärjestelmien häiriöt, kouluampumiset, panttivankitilanteet, säteily- tai myrkkyyonnettomuudet, luonnon aiheuttamat vahingot tai terrorismin uhka. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 31-32).

Erityistilanne voi esiintyä missä tahansa turvallisuustilanteessa, esimerkiksi pandemia ja ydinonnettomuus ovat erityistilanteita. Se on yllättävä ja äkillinen tilanne, joka saattaa vaarantaa

yhteiskunnan turvallisuuden tai väestön elinmahdollisuudet. Erityistilanteen hallinta edellyttää normaalista poikkeavaa johtamismallia ja viestintää. (Muma 2009, 79.)

Psykososiaalisen tuen kannalta suuronnettomuus -ja erityistilanteiden haasteellisuus liittyy siihen että kriisiavun tarvetta on paljon samanaikaisesti ja psyykkisen ensiavun eli shokkivaiheen kriisiavun tarve korostuu. Myös median luoma paine saattaa aiheuttaa lisäkuormitusta. Kriisiavun johtaminen ja organisoiminen on erityisen tärkeää silloin, kun avuntarvetta on paljon samaan aikaan. Toimiva johtaminen luo edellytykset asianmukaiselle ja hyvin sujuvalle toiminnalle vaativissakin olosuhteissa. (Sosiaali -ja terveysministeriö 2009, 31).

3 Psykososiaalisen tuen johtaminen

Suuronnettomuuksien pelastustoimista tehtyjen havaintojen ja arviointien perusteella on esitetty kysymys, kuka koordinoi psykososiaalisen tuen hoitojärjestelmää ja yksittäisten toimijoiden työskentelyä pelastustoimien aikana ja sen jälkeen. Pelastustoimen johtajalla on vastuu suuronnettomuus -tai erityistilanteen yleisjohtajuudesta silloin, kun kyseessä on sellainen fyysiseen ympäristöön liittyvä onnettomuus tai tapahtuma, jossa tarvitaan alueellisten pelastuslaitosten osaamista ja kalustoa ja jossa on pelastettavana ihmishenkiä tai eläimiä. Johtovastuu siirtyy poliisille tai on poliisin hallussa alusta asti tilanteissa, joissa pelastuslaitoksella ei ole välittömiä operatiivisia pelastustehtäviä. Kumpikaan viranomainen ei kuitenkaan ole terveystoimen tai sosiaalitoimen henkilökunnan operatiivisessa johtovastuussa. (Koskinen 2009, 26-27.)

Psykososiaalista tukea, kriisiapua ja henkistä tukea ja hoivaa antavien auttajien koordinoitu johtaminen suuronnettomuus -ja erityistilanteissa on muodostunut haasteeksi. Jokainen auttaja, viranomainen, tai kolmannen sektorin auttaja tekee tärkeää työtä omista lähtökohdistaan. Vaarana on, että eri organisaatioiden työntekijät toimivat oman johtonsa alaisuudessa, ja tekevät niitä tehtäviä joita linjaorganisaation johtaja antaa. Kokonaisuuden hallinta tällä menetelmällä ei onnistu. (Koskinen 2009, 29-30.)

Koskinen (2009, 30) esittää, että tavoitteena tulisi olla akuutteja tilanteita varten luotu psykososiaalisen tuen selkeä johtamisjärjestelmä, jossa yksi johtaja vastaa toiminnan koordinoinnista. Tämän johtajan tulee edustaa viranomaista ja hänen alaisuudessaan toimivat muut tilanteeseen hälytetyt sosiaali- ja terveystoimen viranomaiset ja kolmannen sektorin toimijat. Suuronnettomuus- ja erityistilanteiden psykososiaalisen tuen yleisjohtajuus voi olla joko terveystoimen tai sosiaalihuollon viranomaisella.

Varautumisen ja kriisijohtamisen yhteinen perusta muodostuu kaikilla toimialueilla yhteiskunnan turvallisuusstrategiasta. Strategiassa on huomioitu erityisesti varautumisen ja kriisijohta-

minen kansanväliseen ulottuvuus ja toimijakentän monialaisuus. Tavoitteena on kehittää suuronnettomuus- ja erityistilanteiden psykososiaalista tukea, toimintamalleja ja järjestämistä sekä nimittää tilanteita ja tehtäviä varten valtakunnalliset vastuulliset toimijat. (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2010, 3,45.)

Helsingissä psykososiaalisen tuen ensivasteesta, sen organisoimisesta ja johtamisesta, vastaa sosiaali- ja kriisipäivystys. Johtovastuu näissä tilanteissa on erikseen sovittu kriisipäivystykselle. Kuka tahansa työvuorossa oleva kriisityöntekijä saattaa joutua siirtymään asiakastyöstä psykososiaalisen tuen johtajaksi.

3.1 Tilannekuvan muodostaminen

Akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen suuronnettomuus- ja erityistilanteessa lähtee aina tilannekuvan muodostamisesta. Tilannekuvan muodostaminen ja ylläpito on haasteellista. Työskentelyn alkuvaihe on useimmiten sekava ja tilannekuva muodostuu viiveellä. Toimintaa johtavat työntekijät saattavat joutua lähtemään tapahtumapaikalle ennen kuin ovat saaneet muodostettua selkeän tilannekuvan. Tällöin on hankalaa arvioida tilanteen laajuutta ja sen hoitamiseen tarvittavia resursseja. Työskentelyn alkuvaihetta määrittää se, että tiedot tapahtuneesta muuttuvat koko ajan. (Korvenranta & Silvola 2013, 52.)

Alussa psykososiaalisen tuen tilannekuva muodostuu muiden toimijoiden tilanteesta antamista tiedoista. Psykososiaalisen tuen johtamiseen vaikuttavat toimijoiden määrän muuttuminen ja muiden tekemät toimenpiteet ja päätökset. Akuuttia psykososiaalista tukea ei aina johdeta ja toteuteta onnettomuus- tai tapahtumapaikalla, vaan toimipisteitä voi olla useita. Näin ollen tilannekuva on usein selkein yksikön toimistossa, mistä käsin tuetaan kentällä olevien työntekijöiden toimintaa. (Korvenranta & Silvola 2013, 52.)

Psykososiaalisen tuen johtamiseen ja päätöksentekoon tarvitaan myös tilannetietoisuutta. Yhteiskunnan turvallisuusstrategian mukaan häiriötilanteissa, jolloin joudutaan tekemään nopeita hyvinkin laaja-alaisesti vaikuttavia päätöksiä, korostuu ”tarkoituksenmukainen, nopea, oikeisiin tietoihin ja arvioihin perustuva tilannetietoisuus”. Oikeiden ratkaisujen ja päätösten tekemiseksi johtajan on tiedettävä päätöksensä perusta, seuraukset, riskit se miten muut niihin reagoiva. Tästä syystä päätöksentekijöillä tulee olla riittävä tilannetietoisuus, joka on väline oikea-aikaiseen päätöksentekoon ja toimintaan. Tilannetietoisuus edellyttää yhteistoimintaa ja osaamista, jotka mahdollistavat kokonaisvaltaisen toimintaympäristön seurannan. (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2010, 54.)

Psykososiaalinen tuki järjestäytyy muodostetun alustavan tilannekuvan pohjalta. Se muodostuu tiedon saamisen ja tulkinnan kautta. Hälytysvaiheessa saatu tieto muodostaa alustavan

tilannekuvan yhdessä yksikön resurssien ja muiden tehtävien kanssa. Tilannekuva toimii tilannejohtamisen perustana järjestäytymisvaiheessa. Viranomaiset muodostavat tilannekuvaa päivittäin omassa työssään. Onnettomuuksien yhteydessä käytetään usein reaaliaikaista tilannekuvaa. Johtamista varten muodostetaan nopeaa tilannekuvaa pelastustoimintaa toteuttavilta tahoilta saaduilla tiedoilla. Tilannekuvaa pidetään yllä koko toiminnan ajan. Sen muodostaminen tapahtuu aina tilannekohtaisesti. (Kuusisto 2005, 8-11.)

Reaaliaikaista tilannekuvaa täydentää ennakoiva tilannekuva. Ennakoiva tilannekuva arvioi tilanteen muuttumista eri lähteistä hankittujen tietojen ja mallien avulla. Näin muodostettua tilannekuvaa pystytään hyödyntämään oman toiminnan ja varautumistoimenpiteiden suunnittelussa. Joissain tilanteissa sen muodostaminen edellyttää perusteellista analyysiä, joissain se taas muodostetaan lähes intuitiivisesti. Tässä opinnäytetyössä esiteltävässä esimerkkitilanteessa pelastusviranomaisilla oli jonkin verran tarkkaa tietoa onnettomuuden uhreista, mutta tuen tarpeen arviointia tehtiin myös entisiin kokemuksiin ja tuen tarpeen summittaiseen arvioon perustuen. Lähtökohtana oli kuitenkin se, että psykososiaalista tukea olisi tarjolla riittävästi. (Kuusisto 2005, 8-11.)

3.2 Psykososiaalisen tuen johtamisprosessi erityistilanteessa - case Pursimiehenkadun tulipalo

Kuvaan seuraavassa psykososiaalisen tuen järjestäytymistä ja johtamista todellisen tulipalotilanteen perusteella. Käytän esimerkkinä Helsingissä vuonna 2013 tapahtunutta tulipaloa, jonka pelastusviranomaiset luokittelivat suurpaloksi. Sosiaali- ja kriisipäivystys hälytettiin psykososiaalisen tuen ensihälytysyksikkönä paikalle tapahtumapäivän aamuna. Palo oli havaittu aamuyöllä.

Esimerkkitalanteessa tapahtumapäivän aamuna klo 7.00 pelastustoiminnan johtajana toiminut päivystävä palomestari soitti sosiaalipäivystykseen ja ilmoitti, että suuressa taloyhtiössä eteläisessä Helsingissä on laajuudeltaan suuri tulipalo. Palomestari hälytti sosiaalipäivystyksen saapumaan paikalle. Kriisipäivystyksen työntekijät saivat tiedon tulipalosta välittömästi tämän jälkeen sosiaalipäivystyksen sosiaalityöntekijältä. Palomestari oli ilmoittanut, että tapahtumapaikalla tarvitaan sosiaalityön palveluja ja kriisiapua. Kriisityöntekijät varmistivat tiedon puhelimitse palomestarilta, joka vahvisti sen ja käskytti kriisipäivystyksen kriisityöntekijöitä saapumaan paikalle.

3.2.1 Järjestäytymisvaihe ja tilannekuvan muodostaminen

Tässä vaiheessa pelastusjohtajalla oli olemassa tilannetieto siitä, että talon katto oli tulella, asukkaat olivat vaarassa ja kaikki talon asukkaat oli evakuoitu. Taloyhtiössä oli kymmeniä

asuntoa ja evakuoituja oli useita kymmeniä. Henkilövahingoista ei siinä vaiheessa ollut varmuutta. Tiedossa oli kuitenkin, että tulipalopaikalla oli kodeistaan pelastettuja järkyttyneitä asukkaita, joille tuli järjestää sosiaalityön turvin materiaalista apua sekä kriisityön keinoin psyykkistä tukea.

Päätöksen psykososiaalisen tuen hälyttämisestä tekee onnettomuusalueella toimiva pelastustoiminnan johtaja, poliisin kenttäjohtaja, tai toiminta-alueen lääkintäjohtaja. Pelastustoiminnan johtaja määrättyy onnettomuustyyppin mukaan, tulipaloissa se on päivystävä palomestari. Pelastustoiminnan johtaja voi antaa hätäkeskuksen tehtäväksi hälyttää paikallisen kriisiryhmän, sosiaali- ja kriisipäivystyksen tai muun alueella psykososiaalisesta tuesta vastaavan toimijan. Tässä tulipalossa pelastustoiminnan johtaja oli suoraan yhteydessä psykososiaalisen tuen ensihälytysyksikköön ja hälytti kaupungin sosiaali- ja kriisipäivystyksen tapahtumapaikalle.

Päivystävällä palomestarilla oli tässä vaiheessa tilannetieto, jonka mukaan evakuoituja asukkaita oli useita kymmeniä. Osa asukkaista oli järkyttyneitä, koska he olivat jääneet loukkoon asuntoihinsa mistä palomiehet olivat heidät pelastaneet ja osa asukkaista tarvitsisi majoitusta. Henkilövahinkoja, vakavia loukkaantumisia tai kuolonuhreja ei ollut.

Psykososiaalisen tuen yksikkö tiedottaa omaa esimiestään onnettomuustilanteesta ja antaa esimiehelle sen hetkisen tilannekuvan. Hälytyksen jälkeen sovitaan työnjako ja määritellään se henkilö työyksiköstä, josta tulee psykososiaalisen tuen tilannejohtaja. Tilannejohtaja johtaa annettavaa psykososiaalista tukea. Tilannejohtaja päättää kuka lähtee kentälle, keneen otetaan tapahtuman johdosta yhteyttä, tarvitaanko lisäresursseja ja mihin ne kohdennetaan. Tilannejohtaja päättää myös yksikön arkityön resurssoinnista ja vastuista. Päätöksenteon tukena tilannejohtaja käyttää työryhmän muita jäseniä.

Esimerkkitalanteessa sosiaalipäivystäjät ja kriisityöntekijät neuvottelivat aluksi keskenään millä kokoonpanolla tulipalopaikalle siirrytään ja tiedottivat omia esimiehiään tilanteesta. Tämänkaltaisessa erityistilanteessa on yleensä niukasti aikaa miettiä päätöksiä ja pohtia eri toimintatapoja. Neuvottelun jälkeen päätettiin, että molemmat työryhmät lähtevät aamurportin jälkeen tulipalopaikalle, koska oli ilmeistä, että onnettomuuspaikalla tarvitaan sekä sosiaalityön palveluja että kriisiapua. Johtava kriisityöntekijä nimesi tilannejohtajaksi toisen kriisityöntekijöistä ja jäi itse toimistolle organisoimaan lisäresursseja ja käytännön asioita. Sosiaalipäivystyksen johtava sosiaalityöntekijä jäi myös toimistolle hoitamaan käytännön asioita. Tulipalopaikalle lähti siis kriisipäivystyksestä aamuvuorossa olleet kaksi kriisityöntekijää ja sosiaalipäivystyksestä kaksi aamuvuorossa ollutta sosiaalityöntekijää.

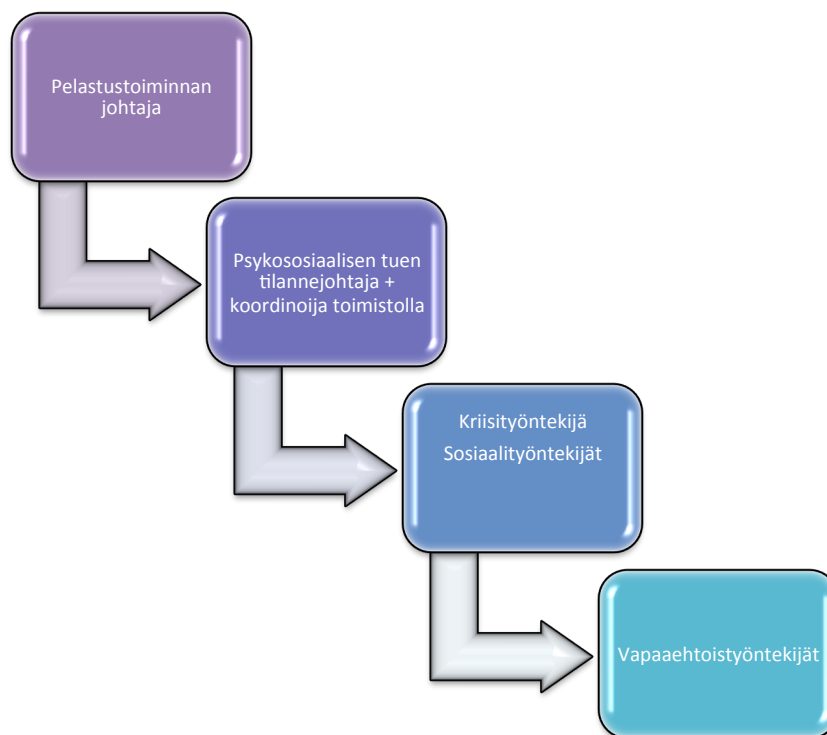
3.2.2 Akuuttivaiheen työskentely

Työparit ilmoittautuivat paikan päällä pelastustoimintaa johtavalle päivystävälle palomestarille tunnin kuluttua hälytyksestä. Palomestarille informoitiin, että toinen kriisityöntekijöistä johtaa psykososiaalista tukea tulipalopaikalla. Suuronnettomuus- ja erityistilanteessa tilannejohtajan tulee ilmoittaa tapahtumapaikalla toimintaa johtavalle viranomaiselle psykososiaalisen tuen olevan paikalla ja selvittää tältä, mikä on tilanne. Työntekijät saivat tilanneraportin eli senhetkisen tilannekuvan johtokeskuksen autossa. Palomestari kertoi kyseessä olevan suurpalon. Kaikki kadunpuoleiset asunnot, joita oli kymmeniä, olivat sillä hetkellä asumiskelvottomia vesi- ja savuvahinkojen vuoksi. Palomestarin mukaan suuri osa asukkaista tulisi pääsemään takaisin koteihinsa muutamassa päivässä. Osa asukkaista oli palomestarin mukaan lähtenyt töihinsä, osa oli kadulla ja yksi oli ohjattu lähellä sijaitsevan Helsingin Vieraskoti Oy:n tiloihin.

Helsingin Vieraskoti Oy:stä tarjottiin tiloja väliaikaisen kriisikeskuksen perustamista varten tulipalon uhreille. Kriisikeskus perustettiin tarjottuihin tiloihin yhteistyössä Vieraskodin vastaavan ohjaajan kanssa. Se oli pystytetty noin puolentoista tunnin kuluttua hälytyksen saamisesta. Päivystävälle palomestarille ja poliisille tiedotettiin kriisikeskuksen toiminnasta. Vanhempi konstaapeli päivitti psykososiaalisen tuen toimijat senhetkisellä tilannetiedolla. Tilannekuvan täsmentyessä työntekijät saivat kuulla tapahtumapaikalla että arviolta 10-15 asuntoa oli tuhoutunut asuinkelvottomaan kuntoon. Poliisi lähetti kadulta tulipalon uhreja kriisikeskukseen, joka sijaitsi onnettomuuspaikan välittömässä läheisyydessä.

Tarvittaessa psykososiaalisen tuen toimijat voivat perustaa väliaikaisen kriisikeskuksen pelastusjohtajan osoittamiin tiloihin, jotka voivat sijaita onnettomuuspaikalla, sen välittömässä läheisyydessä tai jossain muualla. Kriisikeskus voidaan perustaa esimerkiksi julkiseen tilaan, sairaalaan, kouluun tai seurakunnan tiloihin tai kuten tässä tapauksessa yhdistyksen tiloihin. Kriisikeskuksen perustamisessa on tärkeää ottaa huomioon, että eri tavalla onnettomuudelle altistuneet eivät ole fyysisesti lähellä toisiaan. Psykkisen avun tarve on erilainen esimerkiksi uhreilla jotka eivät ole loukkaantuneet, kuin heillä jotka ovat menettäneet läheisensä. Saaren (2012, 118) mukaan on tärkeää, että kriisikeskus perustetaan riittävän nopeasti onnettomuuden jälkeen. Jotta riittävän nopea toiminta on mahdollista, tulee ennakosuunnitelmissa olla tarkka suunnitelmaa myös kriisikeskuksesta. Kriisikeskuksen sijainti on oltava rauhallinen ja suojattu, niin ettei median edustajat pääse sinne. Media on erityisen kiinnostunut uhrien kokemuksista, ja psyykkisessä shokissa oleva henkilö voi olla helposti ylipuhuttavissa haastatteluihin ja valokuviin, mikä voi lisätä psyykkistä kuormitusta ja traumatisoitumista myöhemmin. (Saari 2012, 131.)

Kriisikeskuksen johtajana toimii psykososiaalisen tuen tilannejohtaja, tai hänen tehtävään asettamansa henkilö. Esimerkkitapauksessa psykososiaalisen tuen tilannejohtaja toimi kriisikeskuksen johtajana. Tilannejohtaja organisoi saadun tiedon perusteella omien työntekijöidensä, eli yhden kriisityöntekijän ja kahden sosiaalityöntekijän sekä muiden auttajien tehtävät. Vapepan eli vapaaehtoisen pelastuspalvelun auttajat oli hälytetty paikalle tukemaan viranomaisten toimintaa. Työryhmien esimiehet työskentelivät toimistolla tilannejohtajan tukena, hoitaen käytännön asioita.



Kuva 2: Psykososiaalisen tuen johtamiskaavio esimerkkitilanteessa.

Tilannejohtajan toiminnassa olennaista on nähdä tilanne kokonaisuutena ja hahmottaa välittömästi tapahtumapaikalla olevat tehtävät eli toimia tilannetietoisesti. Tärkeää on yhteydenpito pelastuslaitoksen, tapahtumapaikalla olevan oman henkilökunnan sekä oman toimiston kanssa. Tulipalotilanteessa psykososiaalisesta tuesta vastaava yksikkö tiedottaa omaa esimiestään tulipalotilanteesta ja antaa esimiehelle senhetkisen tilannekuvan. Tässä tilanteessa toimistolla oleva tuki, eli henkilö joka hoiti käytännön asioita ja koordinoi, oli arkiroolissaan työryhmän esimies.

Saadun tilannekuvan perusteella pystytään tarvittaessa hälyttämään kolmannen sektorin toimijat auttamaan evakuoitujen ensihuollossa, kuljetuksessa sekä mahdollisissa muissa käytännön tarpeissa. (Kuusinen 2005, 10-11.) Toimistolla koordinoija hälytti tulipalopaikalle vapaaehtoisia auttajia Vapepasta. Tilannejohtaja määräsi heidän tehtäväkseen uhrien ja henkilö-

kunnan muonituksesta huolehtimisen. Toimistolta saatiin myös tieto, että iltavuoroon tulisi yhden kriisityöntekijän lisäresurssi.

Tapahtumapaikalla arvioidaan psykososiaalisen triagen eli luokittelun mukaan eniten traumaattiselle tapahtumalle altistuneet henkilöt. Tärkein toiminnan kohde ovat onnettomuudessa vakavimmin altistuneet, eli ne ihmiset joiden läheiset tai perheenjäsenet ovat menehtyneet tai loukkaantuneet vakavasti onnettomuudessa. Traumaattisen tapahtuman uhreja määriteltäessä käytetään usein jakoa välittömiin (primaareihin) ja välillisiin (sekundaarisiin) uhreihin. Välittömiä uhreja ovat fyysisesti ja/tai psyykkisesti vammautuneet ja muut tapahtumassa välittömästi mukana olleet. Välillisiä uhreja ovat omaisensa tai läheisensä menettäneet, eloonjääneiden vammautuneiden omaiset ja läheiset, kuolleiden ja vammautuneiden työtoverit ja ystävät, tapahtuman tai sen seuraukset nähneet ulkopuoliset, ammattiauttajat ja vapaaehtoiset, muut tuki-, huolto-, ym. toimiin osallistuneet, taloudellisia menetyksiä karsineet, uhan takia evakuoituneet, auttajien läheiset ja omaiset ja muut henkilöt joiden henkiseen tasapainoon tapaus vaikuttaa haitallisesti sekä henkilöt, jotka olisivat saattaneet joutua mukaan tapahtumiin. Suuronnettomuustilanteissa voi olla yhtä lääkinnällistä uhria kohden varovaisesti arvioituna 10-30 ns. psykologista uhria. (Saari 2012, 39-40.)

Asuntoihin loukkuun jääneiden asukkaiden ja sieltä pelastettujen psyykkisen avun tarve oli tässä onnettomuudessa suurin, koska henkilövahinkoja tai kuolonuhreja ei ollut. Työntekijän tehtävä on ottaa vastaan uhrien reaktioita antamalla heille mahdollisuus kertoa mitä he ovat kokeneet. Tulipalon uhreille annettiin akuuttia kriisiapua kriisikeskuksessa ja luotiin kontakteja myöhempiä yhteydenottoja ja vastaanottoaikojen sopimista varten.

Tulipalotilanteissa uhrien tarpeet liittyvät usein majoitukseen ja vaatetukseen. Onnettomuuden uhrien yhteystiedot kerätään, jotta heihin voidaan olla myöhemmin yhteydessä. Tulipalotilanteessa on saatava pelastuslaitokselta tilannetieto, ketä ja kuinka paljon ihmisiä joudutaan evakuoimaan. Evakuoitavien uhrien kanssa selvitetään, mihin he voivat mennä yöksi, kuka pääsee läheistensä luo yöksi ja kenellä ei ole mitään paikkaa minne mennä. Jos evakuoituille ei ole yöpymispaikkaa, järjestetään heille yöpyminen hotellissa tai muussa sopivassa paikassa. Sosiaalipäivystyksen sosiaalityöntekijät tapasivat aamupäivän aikana asukkaita 12 eri asunnosta. Kolmella heistä ei ollut kotivakuutusta. Asiakkaiden toivomuksesta soitettiin vakuutusyhtiöihin ja hotelleihin. Suurin osa asukkaista ei tarvinnut tilapäismajoitusta vaan he majoittautuivat sukulaisilleen ja tuttavilleen. Yhdelle asukkaalle järjestettiin majoitus hoteliin.

Tulipalo kosketi useita kymmeniä ihmisiä, joten oli perusteltua pyytää kyseisen alueen sosiaalikeskuksesta lisääpua kriisikeskukseen vastaamaan sosiaalityön tarpeisiin. Kaksi alueen sosiaalityöntekijää saapui kriisikeskukseen vahvistamaan sosiaalityön resursseja aamupäivällä.

Heillä oli kattavaa tietoa alueen asiakkaista ja palveluista, ja näin he pystyivät tehokkaasti vastaamaan tarvittavaan apuun. Yhden tulipalossa vaurioituneen talon asukkaan asioiden selvittely siirrettiin alueen sosiaalitoimistoon, koska hänellä oli asiakkuus sinne jo entuudestaan. Alueen sosiaaliaseman työntekijät lähtivät noin tunnin kuluttua saapumisestaan omalle työpaikalleen takaisin ja jättivät kriisikeskukseen yhteystiedot, mistä heidät oli mahdollista tavoittaa virka-aikana.

Vapepan edustaja saapui paikalle kolme tuntia kriisikeskuksen perustamisen jälkeen eli puolen päivän aikaan ja hänelle annettiin tarvittava tilannetieto ja sovittiin että hän huolehtii myöhemmin paikalle saapuvien vapaaehtoisten tiedottamisesta. Taloyhtiön hallituksen puheenjohtaja ja isännöitsijä olivat paikalla kriisikeskuksessa. He tiedottivat paikalla olevia asukkaita viranomaisilta ja toimijoilta saamistaan tiedoista. Sosiaalityöntekijät sopivat klo 13.20 esimiehensä kanssa, että he voivat palata toimistolle, koska sosiaalityön tarvetta ei näyttänyt sillä erää olevan enempää. Asiasta ei kuitenkaan neuvoteltu tilannejohtajan kanssa. Kriisikeskukseen jätettiin sosiaalipäivystyksen yhteystiedot, jotta uhrit voivat olla sinne tarvittaessa yhteydessä. Kymmenen minuutin kuluttua tästä päivystävältä palomestarilta saatiin tieto että palo on saatu sammutettua ja rakennuksen ja alueen siivous on käynnissä. Asukkaista ei saanut ohjata talolle noutamaan omaisuuttaan ja tarkastelemaan vaurioita, ennen kuin siihen annettaisiin erillinen lupa.

Kriisikeskusta sovittiin pidettäväksi toiminnassa klo 18.00 asti, jolloin työstä kotiin palaavat asukkaat voitiin ohjata sinne saamaan neuvoja. Päivystävää palomestaria informoitiin aukiolosta ja siitä, että Vapepa vahvistaa kriisipäivystyksen työntekijöiden toimintaa kriisikeskuksessa. Psykososiaalisen tuen toimijat arvioivat, että kriisikeskuksen voisi purkaa klo 18.00 mennessä. Kriisipäivystyksen kaksi iltavuorolaista saapui kriisikeskukseen oman työvuoronsa alussa kello 14.00, toimistolle jäi yksi työntekijä iltavuoroon hoitamaan käytännön järjestelyjä ja hoitamaan perustehtävää. Onnettomuuspaikalle saapuneille annettiin sen hetkinen psykososiaalisen tuen tilannekuva ja palomestaria informoitiin tilannejohtajan vaihtumisesta, toinen paikalle saapuneista kriisityöntekijöistä siirtyi tilannejohtajaksi. Kriisityöntekijät veivät asukkaille tulipalotilanteeseen liittyvän asukastiedotteen palaneen talon rappukäytävään. Tiedotteessa kerrottiin järkyttävään tapahtumaan liittyvistä reaktioista ja siitä kuinka voi auttaa itseään tai saada ammattiapua, sekä yhteystiedot sosiaali- ja kriisipäivystykseen. Sosiaalityöntekijätyöpari vaihtui myös illan aikana, kun sosiaalipäivystyksen iltavuoron kaksi työntekijää saapui kriisikeskukseen. Kriisikeskus purettiin sovitusti klo 18.00.

3.2.3 Jälkihoito osana psykososiaalisen tuen johtamista

Psykososiaalisen tuen johtamiseen ja organisoimiseen kuuluu tulipalon jälkeisinä päivinä tehtävät yhteydenotot asukkaisiin ja asukastilaisuuden organisoinnin aloitus. Yleensä päivystysai-

kana resurssi on niin pieni, että tilannejohtaja joutuu itse toimimaan myös asiakastyössä. Tällöin selkein tehtävä tilannejohtajalle on asukastilaisuuden organisoinnin aloittaminen, koska siihen liittyvät työtehtävät tukevat koko tilanteen hahmottamista ja siten tilannejohtajuutta. Tilannejohtajan on hyvä jo seuraavana päivänä hahmottaa työskentelyä seuraaville päiville yhdessä työryhmän kanssa, jotta hän osaa esittää perustellut resurssitarpeet esimiehelle. Purkutilaisuuteen oli lupautunut alustavasti mukaan pelastustoiminnan johtajana toiminut päivystävä palomestari. Helsingin Vieraskodin johtaja lupasi kriisikeskuskäytössä olleen juhlasalin käyttöön myös asukastilaisuutta varten.

Asukastilaisuudessa yhteisön asukkailla on mahdollisuus tavata toisiaan, keskustella tapahtuneesta, sen merkityksestä ja saada vertaistukea. Asukastilaisuuden sisältö koostuu faktavaiheesta, tapahtuman psyykkisistä vaikutuksista, käytännön asioista, sekä lisäinformaatiosta tulipalojen ehkäisyssä. Asukastilaisuudessa on myös mahdollista seuloa lisätukea tarvitsevat henkilöt ja ohjata heidät oikeisiin hoitotahoihin. Yhteisöjen sisällä toimii usein aktiivisia henkilöitä. Heidän tunnistaminen asukastilaisuudessa ja tukeminen myöhemmin voi hyödyttää koko yhteisöä. Yhteisön jäsenten kanssa keskustelu on merkittävä psykososiaalinen interventio. (te Brake, van der Post, de Ruijter 2008, 11.)

Onnettomuuden jälkeen asukkaille järjestettävä yhteinen tilaisuus on merkittävä yhteisöllisen tuen muoto, jolla voidaan vahvistaa yksilön resilienssiä ja edesauttaa siten toipumista. Tulipalo koskettaa aina kokonaista yhteisöä, ja intervention tulisi kohdistua aina kokonaiseen yhteisöön, koska yhteisöllinen vertaistuki lisää yksilön resilienssiä. Tulipalon kohteeksi joutuneen tahon ja perheen lisäksi naapurit ja tuttavat saattavat tarvita psykososiaalista tukea. On pelottavaa huomata tulipalo oman seinän takana, tai viereisessä talossa. Tapahtuman asiallinen käsittely ja tieto rauhoittaa, antaa välineitä tunteiden hallintaan ja pitää kiinni realiteeteissa ja arkipäivässä. (Saari 2012, 108-109.)

Asukastilaisuus järjestettiin viiden päivän kuluttua tulipalosta Helsingin Vieraskoti Oy:n tiloissa. Ajoitus oli siksi tärkeä, että tässä vaiheessa uhrien shokkitila on päättynyt ja reaktiot olivat nousseet pintaan. Kriisipäivystyksestä oli tilaisuudessa mukana kolme kriisityöntekijää, ja sosiaalipäivystyksestä kaksi sosiaalityöntekijää. Pelastuslaitokselta ja huoltoyhtiöstä, sekä vahinkosaneerauksesta oli omat edustajansa. Isännöitsijä oli myös paikalla myös. Asukkaita oli paikalla 55 henkilöä.

Kriisipäivystyksen kriisityöntekijä avasi tilaisuuden, jonka jälkeen pelastuslaitoksen väki kertoi tarkemmin tulipalon ja pelastustöiden edistymisestä. Tämän jälkeen kriisityöntekijät kertoivat psyykkisistä reaktioista, joita järkyttävässä tilanteessa olleet saattavat saada lähipäivien ja -viikkojen aikana. Reaktioita normalisoitiin ja painotettiin sitä, että vaikka henkilövahingoilta vältyttiin, tilanteeseen saattaa liittyä paljon läheltä piti, ja mitä jos -kaltaista ajat-

telua ja sen myötä psyykkisiä reaktioita. Asukkaille annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä tai jakaa kokemuksia. Puheenvuoroja ei kuitenkaan käytetty. Lopuksi annettiin kertaalleen yhteystiedot sosiaali- ja kriisipäivystykseen, jonne osallistujat voivat tarvittaessa olla yhteydessä.

Asukastilaisuuden lopuksi isännöitsijä ja vahinkosaneerauksesta vastaava henkilö kertoivat käytännön asioista. Asukkailla oli paljon kysymyksiä niihin liittyen. Kävi ilmi, että osa asukkaista joutunee asumaan tilapäismajoituksessa jopa vuoden. Asukkailla oli mahdollisuus tilaisuuden aikana kääntyä kriisipäivystyksen puoleen myös henkilökohtaisesti, sivuhuoneessa. Muutamaa lyhyttä keskustelua lukuun ottamatta asukkaat eivät käyttäneet tätä mahdollisuutta hyödykseen. Kriisipäivystyksen esitteitä otettiin mukaan. Sosiaalityöhön liittyviä kysymyksiä ei esitetty tilaisuudessa. Muutamille asukkaille ja perheille järjestettiin tulipaloa seuraavina päivinä kriisi-istunto joko kriisipäivystyksen toimistolla tai väliaikaismajoituspaikassa. He saivat psyykkistä tukea myös jälkikäteen tapaamisten ja tukisoittojen muodossa. Tämä saattoi vaikuttaa uhrien haluttomuuteen keskustella psyykkisistä reaktioista asukastilaisuudessa, missä oli paljon väkeä paikalla. Suuren naapurijoukon edessä omista psyykkisistä reaktioista puhuminen voi olla vaikeaa.

Psykososiaalisen tuen johtamiseen kuuluu myös työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen. Auttajat voivat kokea uhrien kanssa työskennellessään stressireaktioita, jotka voivat olla tavallisina pidettäviä tai vakavia. Tavallisina stressireaktioina voi olla esimerkiksi vireystason muutoksia, ärtyneisyyttä, univaikeuksia, turtuneisuutta, päätöksenteon vaikeutta tai ruumiillisia reaktioita. Vakavia stressireaktioita voivat olla esimerkiksi myötätuntostressi ja -uupumus, avuttomuus, päihdyttävien tai huumaavien aineiden käyttö, eristäytyneisyys, yritykset ylikontrolloida ammatillisissa tai henkilökohtaisissa tilanteissa tai joutuminen pelastajakompleksin valtaan. Äärimmäisen stressin riskiä voidaan vähentää organisoimalla työ ja johtaminen niin, että menettelytavat suojaavat työntekijää. (Poijula 2009, 109-110.) Koko psykososiaalisen tuen malli on alun perin kehitetty työssään traumaattista stressiä ja kokemuksia kohtaavien ammatti-ihmisten tarpeeseen. (Saari 2012, 280.)

Erityistilanteessa toimiminen ja psykososiaalisen tuen johtaminen on kuormittavaa. Palautumiseen tarvitaan erilaisia keinoja ja menetelmiä. Työhön takaisin siirtyminen voi muuten olla työntekijälle raskasta. Palautumista edesauttaa esimiehen tuki, käytännölliset tukitoimet kuten esimerkiksi purkukeskustelut, työnohjaus, rituaalit, sosiaaliset suhteet ja työntekijän oma toiminta. Tilannejohtajan tehtävänä on arvioida oman työryhmänsä jäsenten jaksamista erityistilanteissa ja niiden jälkeen. (Korvenranta & Silvola 2003, 60-61.)

Työntekijä voi tehdä itsekkin paljon oman palautumisensa edistämiseksi. Purkukeskusteluihin osallistuminen on toimiva keino saada työtehtävissä vaadittu intensiteetti laskemaan. Purkuti-

lanteissa työntekijöiden itsensä täytyy panostaa ja palata omiin tuntemuksiin ja uskallettava käsitellä niitä. Perhe- ja sosiaaliset suhteet, ulkoilu ja liikunta ovat hyviä keinoja työskentelyn aiheuttaman jännityksen purkamiseen. Erilaiset rituaalit, kuten esimerkiksi työpisteen purkaminen työskentelyn loppuksi, tukevat normaaliin työrytmiin palaamista. Työ täytyy saada saatettua loppuun, ja palautteen saaminen työryhmältä sekä ylemmältä taholta tukee henkistä siirtymistä takaisin arkityöhön. (Korvenranta & Silvola 2013, 61.)

3.2.4 Viestinnän merkitys erityistilanteessa

Erityisesti laajamittaisissa äkillisissä onnettomuuksissa ja erityistilanteissa viestinnällä on suuri merkitys. Erityistilanteessa viestintään tulee kiinnittää erityistä huomiota. Onnistunut ja toimiva kriisitiedottaminen ehkäisee ja poistaa huhuja, sekä edesauttaa tilanteiden tehokasta hoitamista. Viestinnän tulee olla vastuullista, asiallista, kohderyhmän huomioivaa tietoa kriisireaktioista ja avunsaantimahdollisuuksista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 33.) Järkyttävissä tilanteissa ihmisillä on tavallisesti suuri tarve saada tietoa. Onnettomuudesta tai erityistilanteesta saadut tiedot ja kokemus vaikuttavat siihen millaiseksi kokemukseksi tapahtunut ihmisen elämässä muodostuu (Hakala & Huhtala 2007, 132-133.)

Poikkeustilanteessa tiedottamisessa tulee ottaa etukäteen huomioon kohderyhmät. Erilaiset kohderyhmät tarvitsevat erilaista tietoa. Viranomaistiedottaminen toiselle viranomaiselle on toisenlaista kuin julkisille tiedotusvälineille tarkoitettu tiedote. Viranomaistiedottamista koskevat tarkat erilliset säädökset. Poikkeustilanteessa työskentelevät tarvitsevat myös ajantasaista tietoa tilanteen etenemisestä. Kun viestintä on oikealla tavalla kohdennettua, kulkee ajan tasalla oleva tieto oikealla tavalla oikeille ihmisille. (Peltola 2009, 57)

Onnettomuus- tai erityistilanteessa viestintä perustuu arkitoiminnan rakenteeseen. Toimiva ja tehokas viestintä muodostuu tehostamalla jo valmiiksi testattuja ja toimivia viestintäprosesseja. Kriisiviestinnän peruseriaatteita ovat luotettavuus, avoimuus ja aktiivisuus. Kriisiviestinnän ja johtamisen tavoitteita ovat tilanteiden hallittu hoitaminen, lisävahinkojen torjuminen ja kansalaisten turvallisuuden tunteen palauttaminen. Organisaatioiden toimintaedellytysten turvaaminen on tärkeää, samoin palveluista tiedottaminen ja huhupuheiden sekä väärän tiedon leviämisen estäminen. Viestinnän päätavoitteena on pitää ihmiset ajan tasalla valitsevast tilanteesta ja viranomaisten päätöksistä ja toimista. Viranomaisten päätöksistä ja toimista tiedottamista on tehostettava tilanteen kehittyessä. Rehellisyys on kriisiviestinnässä kaikkein tärkeintä. (Suomen Kuntaliitto 2006, 5-7.)

Kriisiviestinnässä kannattaa käyttää tehokkaasti eri keinoja ja viestimiä. Viranomais- ja hätätiedotteet, erilaiset tiedotustilaisuudet ja medialle suunnatut tiedotteet, nettisivut, sosiaalinen media, asiantuntijahaastattelut ja neuvontapuhelimet välittävät tietoa tapahtumasta ja

sen seurauksista. Psykososiaalisen tuen johdon vastuulla on tiedottaa siitä, millä tavalla äkillinen ja järkyttävä tapahtuma voi vaikuttaa ihmisiin ja mistä ihmiset voivat saada tarvittaessa apua. (Yhteiskunnan turvallisuusstrategia 2010, 59.)

Esimerkkitilanteessa viestinnästä asukkaille vastasi alkuvaiheessa pelastustoiminnasta vastaava viranomainen, joka siirsi päivän aikana tiedottamisvastuun isännöitsijälle, huolintayhtiön edustajalle ja taloyhtiön hallituksen puheenjohtajalle. Suurelle yleisölle tiedottamisesta vastasi pelastustoimintaa johtavan viranomaisen edustaja ja tulipalossa toimivalle organisaatiolle tiedottamisesta vastasi pelastustoiminnan johtaja. Psykososiaalisen tuen tilannejohtajan tehtävänä oli pitää kriisikeskuksessa työskentelevät psykososiaalisen tuen toimijat ja toimistolla käytännön asioita järjestävä kriisipäivystyksen esimies tilanteen tasalla päivittämällä heille tilannekuvaa. Tiedottamalla muita toimijoita sekä pelastustoiminnan johtajaa ja ottamalla tietoa vastaan, psykososiaalisen tuen tilannejohtaja piti yllä ja päivitti senhetkistä tilannekuvaa, mikä määritteli koko psykososiaalisen tuen operatiivista toimintaa.

Taloyhtiön hallituksen puheenjohtajan tilanne oli hankala, koska hän joutui toimimaan tiedottajana talon asukkaille vaikka oli itsekkin uhrin asemassa. Käytännön kriisityössä saattaa tulla tämänkaltaisia yllättäviä asioita, kun tapahtuma koskettaa isoa joukkoa ihmisiä. Ne voivat liittyä esimerkiksi ylläkuvatun kaltaiseen kaksoisrooliin onnettomuustilanteessa. Niiden ratkaisemiseksi joudutaan pohtimaan asiaa usein monesta eri näkökulmasta, ja ne yritetään ratkaista mahdollisimman oikealla tavalla. Maalaisjärki, luovuus ja kompromissit ovat usein hyviä työkaluja tämänkaltaisten tilanteiden ratkaisuun. Taloyhtiön hallituksen puheenjohtajan kaksoisrooli otettiin huomioon psyykkisessä tuessa.

Kriisiviestintä pitää sisällään tiedonsiirtoa, yhteisöllisyyden rakentamista ja sanoman levittämistä. Se ymmärretään yhä tärkeämmäksi osaksi kaikkea kriisinhoitoa ja johtamista. Kriisissä avainsana on kohtaaminen. Ilman kohtaamista ei ole viestintää. Kohtaaminen on kuulluksi ja ymmärretyksi tulemista ja tiedontarpeen täyttymistä. Kriisiviestinnässä pyritään luomaan kohtaamistilanne niin, että jokaisella on mahdollisuus saada tietoa, mistä hakea apua hädän hetkellä. Jokaisen tulisi saada myös tilaisuus tulla kuulluksi hädässä. Yhteisyyden tunne syntyy myötätunnosta. Yhteisöllinen näkökulma tarjoaa tavan jäsentää viestintää kriisissä myös kohtaamisen kautta (Huhtala & Hakala 2007, 16-17.)

Median tehtävä on paitsi jakaa tietoa myös luoda yhteisöllisyyttä ja vastuuntuntoa. (Hakala & Hakala 31-32.) Siihen millaiseksi kokemukseksi onnettomuus tai erityistilanne ihmisen elämässä lopulta muotoutuu, vaikuttaa muun muassa onnettomuudesta saadut tiedot ja henkilökohtainen kokemus avusta. Viranomaisten toiminta ja julkisuus taas vaikuttavat siihen, tuleeko kokemuksesta elämää hallitseva yksilöllinen taakka, jota ei torjuntavaiheen jälkeen voi käsitellä vai sukupolvea yhdistävä yhteisöllinen kokemus. (Hakala & Hakala 2007, 132-133.)

4 Johtaminen

Johtajuuden voidaan ajatella syntyneen tarpeesta koordinoida yhteistoimintaa. Yhteistoiminta taas oli alun perin välttämätöntä hengissä pysymisen kannalta. Sukujen, heimojen, ja valtakuntien johtajat ovat viitoittaneet tietä sotapäälliköille ja hallitsijoille. (Karjalainen 2004, 10-11.) Johtajuutta on yritetty ensimmäisen kerran tutkia systemaattisesti 1900-luvun alussa. Tutkimuksen kohteena olivat piirteet, jotka tekivät tietyistä ihmisistä johtajia. Piirreteoriat pitäytyivät johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien tutkimisessa. Lähtökohtana oli kysymys: pystytäänkö johtajien alaisista erottavia piirteitä tunnistamaan? Piirreteorioiden tutkimus on auttanut jäsentämään hyvältä johtajalta vaadittavia ominaisuuksia. (Karjalainen 2004, 11.)

4.1 Johtamisteorioita

Kamenskyn (2008, 50-51) mukaan ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) ovat kietoutuneita toisiinsa, tärkeintä on vuorovaikutussuhteiden ymmärrys ja hallinta. Hyviä johtajia tutkittaessa heidän tärkein yhteinen nimittäjänsä oli kommunikointitaito. Ennen kaikkea tutkittiin ihmisten johtamista, ja yhteisiksi pätevyysalueiksi löytyi neljä eri nimittäjää:

1. Huomion kohdentaminen vision avulla
2. Tarkoituksen antaminen viestinnän avulla
3. Luottamuksen luominen kannanmäärittämisellä
4. Itsensä alttiiksi laittaminen ja myönteinen itsetunto (Kamensky 2008, 50-51).

Vuorovaikutusjohtamisen käsite sisältää johtamisen organisaatiosta ulospäin sekä organisaatioon sisäänpäin. Se sisältää myös ihmisten johtamisen, asioiden johtamisen ja itsensä johtamisen. Toisin sanoen vuorovaikutussuhteiden verkosto on käytännössä varsin monimuotoinen ja eri suhteet vaativat erilaisia vuorovaikutustaitoja niin teknologian, talouden kuin käyttäytymistieteiden alueella. (Kamensky 2008, 54.)

Kamensky (2008, 29-30) kuvaa johtamisessa niitä tekijöitä, jotka ovat johtamissanan edessä, kuten vuorovaikutus ja strategia. Kaikkien asioiden takana on osaaminen, niin myös strategian, johtamisen ja vuorovaikutuksen yhteydessä. Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ratkaisevat yrityksen, oli se sitten yksityinen tai julkinen, menestyksen pitkällä tähtäimellä. Edellä mainituille väittämille löytyy hyvät perustelut. Mikään näistä tekijöistä ei kuitenkaan yksin riitä, sillä ne ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan.

Herseyn ja Blanchard (1988, 165) ovat luoneet johtamismallin joka sisältää sekä tehtäväkeskeisen (management) että ihmiskeskeisen (leadership) käyttäytymisen yhdistelmät. He kehittivät tilannejohtamisen käsitteen, jotta ihmiset voisivat toimia roolistaan riippumatta johtajina. Tehtäväkeskeinen johtaja määrittää alaisten roolit, sekä selittää mitä, milloin ja miksi tehtävät on hoidettava. Ihmiskeskeinen johtaja tukee, kannustaa ja pitää hyvät suhteet alaisiinsa. Herseyn ja Blanchardin malliin kuuluu lisäksi tehokkuus, jolla he pyrkivät yhdistämään johtamistyylin ja muuttuvan ympäristön tilannekohtaiset vaatimukset. Tehokas johtamistyyli on sellainen, joka sopii tilanteeseen ja vaihtuu tilanteen mukaan. (Hersey, Blanchard & Johnston 2008, 104-107.)



Kuva 3: Perusjohtamistyyli Herseyn ja Blanchardin (1988, 165) mukaan.

Tilannejohtamisen perusajatuksena on, että erilaiset tilanteet vaativat erilaista käyttäytymistä johtajalta. Toimiakseen tehokkaasti, johtajan on sovitettava johtamistyyliinsä tilanteen vaatimalla tavalla. Lähtökohtana johtamistilanteessa on alaisten valmiustason tunnistaminen. Tämän jälkeen valitaan valmiustasoon sopiva johtamistyyli. Lisäksi täytyy ymmärtää, että sama työntekijä voi liikkua valmiustasoltaan eteen ja taaksepäin sekä työtehtävien että ajan kohdan mukaan. (Karjalainen 2004, 13-14.)

Johtamista voidaan kuvata pelkistetyimmillään päämäärähakuisena toimintana. Perinteisesti johdon tehtäväksi on jäsennetty organisaation suunnan määrittäminen. Silloin ylin johto on toiminut ajattelijana ja keskijohto on valvonut johdon määrittelemien ajatusten toteutumista. Tällä mallilla työntekijät ja toimihenkilöt ovat ainoastaan suorittaneet heille määrättyjä tehtäviä. Tämä ”vanhanaikainen” malli ei toimi hyvin nykyisissä oloissa, joten organisaatiot muuttivat toimintatapaansa 1960- ja 1970-luvuilla tehtäväjohtamisesta tavoitejohtamiseen. (Juuti 2013, 39.)

Tavoitejohtamista käytetään yleisesti lähestymistapana johtajuudessa. Tavoitejohtaminen määritellään prosessiksi, jossa ylemmän ja alemman tason johtajat nimeävät organisaation tavoitteet ja määrittelevät yksiköiden tulokselliset päävastualueet. Mittareita käytetään yksikön toiminnan ohjaamiseen sekä sen jäsenten tulosten arvioimiseen. Tavoitejohtamisen periaatteita on sovellettu ensin yksityisellä sektorilla ja myöhemmin julkisella sektorilla. (Sydänmaalakka 2004, 39.)

Tavoitejohtamisen tunnettuja muotoja oli etenkin 1980-90-luvuilla tulosjohtaminen. Tulosojohtamista pidetään edelleen ajankohtaisena johtamisfilosofiana julkisella sektorilla. Sen pääperiaatteena pidetään organisaatioiden luopumista yksiköidensä toimintojen tiukasta säädöstämisestä sekä sääntöjen noudattamisen valvonnasta. Sen sijaan yksiköille määrätään mitattavissa olevat tulostavoitteet. Samalla yksiköille annetaan vapaus määritellä omat toimintonsa ja käytettävissä olevien resurssien suuntaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Karjalainen 2004, 15.)

Johtaminen voidaan jakaa Sydänmaalakan (2004, 24) mukaan kolmeen eri osa-alueeseen. Nämä alueet ovat asiajohtaminen, ihmisten johtaminen ja itsensä johtaminen. Älykäs johtaminen koostuu näiden kolmen tekijän yhdistelmästä. Asiajohtamiseen kuuluu talous, prosessit ja niiden johtaminen, sekä henkilöstöhallinto. Ihmisten johtaminen koostuu työntekijöiden motivoinnista, vuorovaikutuksesta ja tiimityöstä sekä sen johtamisesta. Itsensä johtaminen koostuu ajanhallinnasta, omasta tehokkuudesta, tavoitteiden asettamisesta ja itsensä tutkiskelusta. Siihen kuuluu myös johtajan oman psyykkinen, fyysinen, sosiaalinen, henkinen ja ammatillinen hyvinvointi.

Ihmisten johtamista on määritelty arvojohtamiseksi, valmentavaksi johtamiseksi ja osallistuvaksi johtamiseksi. Siihen kuuluu yhteisiä tapaamisia henkilöstön kanssa, avointa viestintää, välittämistä sekä työyhteisön motivointia. Arvojohtamisessa pidetään tärkeänä oikeudenmukaisuutta ja luottamuksellista suhdetta henkilöstöön. Tasapuolisuus, avoimuus ja vastuullisuus määrittelevät ihmisten johtamista, tärkeää on myös toisten arvostaminen, sallivuus ja kaikille avoin tasavertainen keskustelu. Johtamisessa tuetaan ihmisten voimavaroja sekä henkilöstön omia vahvuuksia ja voimavaroja. (Huotari 2009, 137-138.)

Luova yhteistyö ja oikeisiin asioihin keskittyminen on hyvän esimiestyön perusta. Johtamisessa on tarkoituksena varmistaa asioiden toteutuminen. Tavoitteellinen ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusprosessi esimiesten ja alaisten kesken on valmentavassa johtamisessa tärkeintä. Valmentava johtaminen on suoritusten johtamista. (Kansanen 2004, 23)

Suoritusjohtamisen prosessi sisältää tavoitejohtamisen lähestymistavan. Suorituksen johtaminen sisältää neljä pääkohtaa: tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten

arviointi sekä kehittäminen. Prosessin konkreettisina toimintoina on päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset. Kun puhutaan suoritusten johtamisesta, painotetaan johtajuuden kehitys- ja valmennusaspekteja. (Karjalainen 2004, 19.) Valmentavaa johtamista voi kuvata suorituksen ja suorituskyvyn kehittämisprosessiksi, joka perustuu jaettuun ongelmanratkaisuun. Valmentavaan johtamiseen kuuluu määrällisten tavoitteiden lisäksi laadulliset tavoitteet. Kokonaisuuden huomioon ottaminen ja yksikön tavoitteet ja arvot ovat korostettuina. (Kansanen 2004, 31.)

Tavoitteellisen toiminnan painotus on organisaation sekä henkilökohtaisten toimintatapojen kehittämisessä. Valmentavan esimiehen tärkein tehtävä on selvittää alaisten osaaminen ja sen taso eri alueilla. Henkilökohtaisessa kehittämisessä tavoitteena on niin laaja osaamisen kirjo kuin mahdollista. Siinä korostuvat erityisesti ydinosaamisen alueet. Esimiehen omien valmennustaitojen kehittämisessä on tärkeintä tunnistaa oma vuorovaikutustyyli ja ymmärtää erilaisuutta käytännön vuorovaikutustilanteissa. (Kansanen 2004, 65-75, 99.)

4.2 Johtaminen ja roolit

Sosiaaliset roolit kuvaavat asemaa, työtehtävää tai suhdetta ihmistenvälisissä verkostoissa. Ne ovat stereotypioita, joihin liittyy mielikuva tietystä toiminnasta. Ammatit ovat hyvä esimerkki, meillä on suhteellisen samankaltainen käsitys poliisista, joka pelkällä läsnäolollaan, puettuna virkapukuun, vaikuttaa ympärillä oleviin ihmisiin. Samaan kategoriaan kuuluu esimiehen ja alaisen roolit. Rooleihin liittyy aina tiettyjä käyttäytymisodotuksia, joihin usein tiedostamatta vastaamme. Toimimme sen mukaan, kuinka meidän odotetaan käyttäytyvän sosiaalisessa roolissa. Psykkiset roolit ovat meille persoonallisia, rakennamme niitä vuorovaikutussuhteidemme avulla läpi koko elämämme. Ne kuvaavat yksilön tapaa toimia ja käyttäytyä vuorovaikutussuhteissaan. (Ristikangas ym. 2008, 127-130.)

Ryhmän sisäinen vuorovaikutus ja dynamiikka synnyttää rooleja. Roolien sisältö määräytyy ryhmän tavoitteiden ja päämäärien mukaan. Johtajan rooli muodostuu tavallisesti ensimmäisenä. Ryhmän jäsenten keskinäinen vuorovaikutus alkaa huolehtia kuin itsestään kahdesta tehtävästä. Se pitää huolta ryhmän yhteisten päämäärien saavuttamisesta ja ylläpitää tiettyä kiinteyttä jotta ryhmä pysyy koossa. (Kauppila, R. 2005, 92.)

Rooli voidaan määritellä toimintamalliksi, joka omaksutaan tiettyssä sosiaalisessa tilanteessa. Rooli muovautuu yksilön omista elämäkokemuksista, yhteisön kulttuurisista malleista, sekä muiden tilanteessa olevien ihmisten odotuksista. Organisaatiot koostuvat muovautuneista rooleista. Työyhteisö ja alaiset odottavat johtajalta tiettyä toimintaa, johon johtajan olisi pysyttävä vastaamaan. Jos johtaja ei toimi roolinsa mukaisesti, saattaa se herättää epäluottamusta johtajaa kohtaan. Epäluottamus saattaa johtaa siihen, että johtajana toimiminen ei

onnistu, koska johdettavat eivät noudata esimiehensä ohjeita. Rooli voidaan määritellä myös asemasta ja tehtävästä riippuvaiseksi käyttäytymisodotukseksi. Jos rooliodotuksia on hankala hahmottaa, voi olla vaikeaa muodostaa itselleen toimivaa johtajuusroolia. (Jalava 2001, 18.)

Roolit ovat luonnollinen osa toimintaa ja sosiaalista olemista. Johtajana kehittymiseen liittyy erilaisten roolien omaksuminen. Se tarkoittaa esimerkiksi sen ymmärtämistä, että työntekijällä on arkityössä ja erityistilanteessa vaihtelevia ja erilaisia rooleja. Roolit voidaan sekoittaa tehtäviin tai asetettuihin tavoitteisiin, mutta roolien määrittelyn avulla pystytään vaikuttamaan roolikäyttäytymisen muuttumiseen. (Jalava 2001, 18.)

4.3 Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiot ovat palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioita, joissa toiminnan täytyy olla vaikuttavaa, tehokasta ja taloudellisesti perusteltua. Sosiaali- ja terveydenhuolto on voinut toimia 1990-luvulle asti toimialojaan kasvattaen, eikä toiminnoilta ole edellytetty systemaattista arviointia. Kunnissa oli vähän mahdollisuuksia päättää sosiaali- ja terveysalan palveluista ja valtio turvasi omalla ohjauksellaan toimialoja vahvasti. Palvelut joutuivat uusien vaatimusten eteen 1990-luvun tulosjohtamisen, tehokkuus- ja laatujohtamisen, valtionosuusuudistuksen ja taloudellisen sopeutuksen myötä. Uuden julkijohtamisen (NPM) keskeisinä teemoina olivat hajauttaminen sekä järjestelmä- että organisaatiotasolla, markkinamenetelmien soveltaminen huomion kiinnittämisellä tuloksiin ja vaikutuksiin sekä yksityisen sektorin johtamistyylien kopioiminen. Nämä vaatimukset sisälsivät paitsi odotuksia tehokkuudesta, tuloksellisuudesta, vaikuttavuudesta, niin myös vaateita vaikuttavuudesta ja aiempaa ammattimaisemmasta johtajuudesta ja tulosten määrällisestä osoittamisesta. Tätä muutosta julkisella sektorilla vahvistaa siirtyminen NPM:n jälkeiseen aikaan, jossa korostuvat verkostot ja niiden johtaminen. (Huotari 2009, 70-72.)

Tällä hetkellä kunnat voivat tuottaa palvelut itse tai yhdessä muiden kuntien kanssa, tai ostaa palvelut yrityksiltä ja järjestöiltä. Kuntien menoista noin puolet menee sosiaali- ja terveyspalveluihin. Sosiaali- ja terveysalan työvoimamenot eivät voi enää kasvaa suuresti. Tuottavuuden parantuminen voi toteutua rakennemuutoksilla, hallituilla henkilöstömuutoksilla, entistä asiakasystävällisimmillä toimintamalleilla ja palvelujärjestelmän osaamisen lisäämisellä. Tämä edellyttää osaavaa kuntien sosiaali- ja terveystoimien strategista johtamista. (Huotari 2009, 70-72).

Johtamista tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitteen saavuttaminen voi tarkoittaa esimerkiksi tietyn tehtävän suorittamista. Tavoitteet voidaan jakaa yksilön, ryhmän tai koko organisaation tavoitteiksi. Johtamisen kautta kohdennetaan ja hyödynnetään työntekijöiden työpanoksia ja voimavaroja mahdollisimman tehokkaasti. (Seeck 2008, 18.)

Kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla johtajuutta ja strategia-tuntemusta kuvaa vahva työn haasteellisuuden leima. Johtajien motivaation ylläpitäjinä toimivat koulutus ja työyhteisön toimiva vuorovaikutuksellisuus. Henkilökohtaisten kontaktien tehostaminen henkilöstön kanssa, viestinnän parantaminen työyhteisöissä sekä rehellisen ja rakentavan palautteen antaminen edesauttavat vuorovaikutuksellisuuteen ja hyvinvointiin pyrkimisessä sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioiden johtamisessa. Johtajuuden näkyväksi tekemisellä on vaikutusta sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa suhteessa työyhteisöjen toimivuuteen ja hyvinvointiin. Johtamisen kompetenssia arvioitaessa kohteena ovat oman toiminnan hallinta, kommunikointitaidot, ihmisten ja asioiden, tehtävien johtaminen, kunnallisen toiminnan johtaminen sekä innovatiivisuus ja muutosprosessien hallinta. Työyhteisöjen vuorovaikutuksen tukemisen pitäisi olla johtamisessa entistä enemmän tavoitteellisempaa toimintana. (Huotari 2009, 77.)

Sosiaalialalla johtajana toimiminen samaan aikaan vaatii yhteistyötä eri viranomaisten ja toimijoiden kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa työskentelyä eri ammattiryhmien, eri organisaatioiden, eri omistajien ja eri päättäjien kanssa. Erilaiset tehtävät olisi kyettävä yhdistämään toiminnallisiksi ja rakenteellisiksi kokonaisuuksiksi. Erilaista johtamista tulisi osata yhdistää erilaisissa tilanteissa, tilanteita täytyy osata ennakoida nopeasti sekä toimia välittömästi muuttuvissa olosuhteissa. Puhutaan ns. hybridijohtamisesta. Olennaista hybridijohtamisessa on kokonaisuuksien hahmottaminen, johtajalla on oltava hallinnassa erilaiset verkostot ja valtasuhteet ja hänen on tunnistettava muuttuvat tilanteet sekä osattava toimia niissä vastuullisesti. Organisaatiota tai työn rakennetta saatetaan muuttaa yllättäen ja johtajan tulee osata johtaa myös osaamista ja tunnistaa erilaiset prosessit toiminnassa. (Niiranen 2010, 157-163.)

4.4 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tuetaan organisaation osaamista. Yksittäinen työntekijä toimii osana asiakkaan palvelu -tai hoitoprosessia ja koko organisaation perustehtävää. Oman toiminnan hahmottaminen osana laajempaa kokonaisuutta on tärkeää työntekijän osaamisen näkökulmasta ajateltuna. Työntekijöiden on tunnettava oman yksikkönsä visio, tavoitteet, yhteinen perustehtävä ja sen edellyttämä osaaminen. (Sosiaali -ja terveysministeriö 2004, 27.)

Mäkipeskan ja Niemelän (2002, 65) mukaan perustehtävän selkeä ja yksiselitteinen määrittäminen on johtamisen tärkein väline. Perustehtävä kertoo organisaation, työyhteisön tai ryhmän olemassaolon tarkoituksen. Kaikki toiminta, jota organisaatiossa toteutetaan, tulee välittömästi tai välillisesti liittyä perustehtävään. Perustehtävä on toiminnan ydin, sen ympärille rakentuu koko ohjausjärjestelmä: organisaatorakenne, strategiat, johtaminen, tietojärjes-

telmät, kehittäminen jne. Kaikki nämä tukevat perustehtävän toteuttamista. Yksilöllisten voimavarojen käyttö ohjautuu perustehtävän kautta. Sen vuoksi on tärkeää, että perustehtävästä vallitsee työyhteisössä yhteinen ja yksiselitteinen käsitys.

Perustehtävän määrittäminen on helppoa ja yksinkertaista ja se voi olla syynä siihen, että sen käsittelyä vähätellään. Sitä pidetään itsestäänselvyytenä, mutta kokemusten perusteella näin ei todellisuudessa asianlaita ole. Ihmiset saattavat vastata hyvin eri tavoin perustehtävästä kysyttäessä. Tavallisesti perustehtävä nähdään liian suppeasti tai se sidotaan vain ajan-kohtaisiin asioihin ja painotuksiin. Perustehtävän tulisi ilmaista mitä organisaation on tarkoitus tuottaa, ketä/keitä varten se on olemassa, ja mitä tarpeita se ratkaisee. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 66.) Osaamisen johtaminen lähtee organisaation vision ja strategian ja tavoitteiden ymmärrettäväksi tekemisestä työntekijöille. Osaamisen johtamisen edellytyksenä voidaan pitää osaamistarpeiden selkeää määrittelyä organisaation strategiassa. (Sydänmaalakka 2007, 131-134.)

Perustehtävän käyttö johtamisessa merkitsee sitä, että siitä keskustellaan ja sitä arvioidaan yhdessä. Keskustelu perustehtävästä on tarpeellinen monesta eri syystä. Sen avulla voidaan varmistaa että perustehtävästä vallitsee yhteinen käsitys, ja se antaa työyhteisölle yhteisen identiteetin ja yksilöille mahdollisuuden sitoutua siihen. Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus jäsentää ja suunnata oma työpanoksensa suhteessa perustehtävään. Perustehtävän määrittely luo kaaoksen keskellä selkeyttä ja jatkuvuutta. Kehittäminen kohdistuu oikeisiin asioihin ja muutokset perustuvat perustehtävän parempaan toteuttamiseen. Perustehtävästä keskusteleminen luo organisaatiossa toimiville ihmisille yhteisen kielen ja viitekehyksen, ja vahvistaa siten myös toimintakulttuuria ja yhteisöllisyyttä. Tiedetään mikä työryhmää yhdistää ja pystytään löytämään yhteisiä intressejä toiminnassa. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 67.)

Perustehtävän tiedostaminen ja yhteisesti jaettu visio auttavat työyhteisöä suuntaamaan toimintansa oikeisiin asioihin. Niissä yhteisöissä, joiden toiminnan taustalla on lisäksi yhteisesti hyväksytyt arvot, työyhteisön hyvinvointi lisääntyy merkittävästi. Kaikissa organisaatioissa on arvoja, jotka vaikuttavat tavalla tai toisella. Ne syntyvät kulttuuriperimänä ja historian synnyttämienä tarinoina. Työyhteisöön tulevat uudet ihmiset perehdytetään niihin hyvin nopeasti. Uudet ihmiset sopeutuvat helposti vallitseviin arvoihin kuulleessaan lauseen ”meillä on tapana tehdä näin”. Tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen toiminnan kannalta on merkityksellistä tunnistaa, millaiset arvot edistävät ja uudistavat toimintaa, ja mitkä taas tukevat vanhoja rakenteita ja toimintatapoja. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 70.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa erilaiset työtehtävät ovat kehittyneet monimuotoisiksi ja työntekijöillä on hyvin erilaisia rooleja ja asiantuntijuutta työyhteisöissään. Monien kohdalla työtehtävät, osaamisvaatimukset ja asiantuntijuusalue ovat muuttuneet. Sosiaali- ja terveyden-

huollon organisaatiot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa osaaminen voi olla hyvin erilaista. Asiantuntijuus ja asiantuntijuuden jatkuva kehittyminen ovat dynaamisia prosesseja. Koska asiantuntijuus ei ole vain organisaation yksittäisen työntekijän ominaisuus vaan organisaation kollektiivista osaamista, on johtamisessa korostettu entistä enemmän organisaation osaamisen johtamista ja sen jatkuvaa kehittämistä. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 152.)

Osaamisen kehittäminen ja toiminnan eettisten periaatteiden noudattaminen korostuvat tulevaisuudessa. Julkisia sosiaali- ja terveyspalveluja velvoittavat lakisääteisyys ja arvoperusta, johon kuuluvat muiden julkisten organisaatioiden tavoin kansalaisten ja kuntalaisten yhdenvertaisuus ja tasavertaisuus. Strategisessa johtamisessa johdolta vaaditaan monimutkaisten järjestelmien tunnistamista palveluiden eri tuottamismallien koordinoinnissa, resurssien ohjaamista vaikuttavuutta parhaiten tuottavalla tavalla, henkilöstön nostamista strategisesti tärkeään asemaan sekä strategista suunnittelua ja toiminnan arviointia työntekijöitä osallistavalla toimintatavalla. (Huotari 2009, 72).

Osaamisen kehittäminen organisaatiossa edellyttää esimiehiltä kykyä ja halua strategiseen johtamiseen. Strategisen johtamisen perusprosesseja ovat oppimisen ja osaamisen arvostaminen, kyky nähdä millaisia strategioita, tehtäviä ja toimintoja tulisi kehittää ja kuinka paljon kyseistä osaamista voidaan kehittää. Strategiseen johtamiseen kuuluu kyky suunnitella prosesseja ja kehittää rakenteita ja kulttuuria, jotka tukevat osaamisen kehittämistä. Strateginen johtaminen etenee harvoin vain yhden henkilön toimesta, se edellyttää useiden avainhenkilöiden yhteistoimintaa. Erilaistukseksi organisaation on kehitettävä inhimillisiä resursseja ja siten lisättävä saatavaa informaatiota ja tietoa. Johtajan tehtävä on suunnata tiedon luomista, mahdollistaa se ja antaa sille merkityksiä. Johtajan täytyy myös luovuttaa valtaa (valtuuttaa) alaisilleen, sallia aloitteellisuus ja toiminta, antaa resursseja ja luottamusta. Tietoa luova organisaatio arvioi osaamistaan taloudellisten indikaattoreiden ohella myös laadullisin kriteerein. Reflektointi on tietoa tuottavalle organisaatiolle tyypillinen piirre ja erityisesti sen merkitys korostuu silloin, kun vanhat menetelmät eivät enää tunnu toimivan. (Suomen Kuntaliitto 2009)

Sosiaali- ja terveysalalla osaaminen olisi huomioitava niin tehtävissä, toiminnassa kuin johtamiskäytännöissään. Strategisessa osaamisen johtamisessa on tärkeää, että myös henkilöstö ymmärtää, mikä merkitys osaamisella on organisaation strategian toteutumisessa ja miten selkeästi strategia, osaaminen ja organisaation tulokset liittyvät toisiinsa. Menestyneissä organisaatioissa pystytään ilmaisemaan yhteys organisaation strategian ja sen välillä mitä henkilöstön osaaminen, osaamisen jakaminen ja oppiminen sisältää strategian toteuttamisessa. (Huotari 2009, 97-98.)

Huotari (2009, 97) esittelee väitöskirjassaan Sanchezin ja Heenen (2004, 26-27) osaamisperustaisen strategisen johtamisen (competence based strategic management) teoreettisen mallin strategian ja osaamisen yhteyden rakentamiseksi. Siinä organisaation sisäisten prosessien dynaamisuus on keskeistä osaamisen rakentamisessa ja levittämisessä. Organisaatio nähdään toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien resurssien ja toimijoiden järjestelmänä, joka pystyy kohtaamaan monimutkaisuutta, muutosta ja epävarmuutta organisaation ulkoisessa ja sisäisessä ympäristössä. Johdon rooliin dynaamisesti sopeutuvassa organisaatiossa liittyy olennaisesti kognitiivinen valmius kuvitella, suunnitella ja panna toimeen tehokkaasti arvoa lisääviä organisaatioprosesseja. Tärkeänä peruslähtönä on lisäksi holistinen näkökulma johtamiseen.

Strategisen osaamisen johtamisen edellytyksenä on kokonaisvaltaisen tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapa, johon kuuluu sekä inhimilliseen ja rakenteelliseen että sosiaaliin pääomaan liittyvät ulottuvuudet. Siinä ihmisten ja toiminnan johtamista ei eroteta toisistaan. Tiedon ja osaamisen johtamisen käsitteen ominaisuuksien kautta peilattuna tärkeimmät kehittämishaasteet terveydenhuollon organisaatioille nousevat systeemisyyden, yhdistävyyden ja oppimisen ominaisuuksista. Oppimisen edellytyksenä on avoin, analyyttinen, tavoitteellinen ja vastavuoroinen keskustelu organisaatioiden kaikilla tasoilla. Osaamisen johtamisen tulisi näkyä sosiaali- ja terveystoimien organisaatiossa konkreettisin järjestelyin ja toimenpitein, jotka kytkevät johtamistyön tiukasti strategisuuteen. Erilaiset strategisen johtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen lähestymistavat mallintavat strategian ja osaamisen johtamisen suhdetta. Strategisella osaamisen johtamisella varmistetaan yksilöllinen ja yhteisöllinen kokonaisuosaaminen. Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue. (Huotari 2009, 97-98.)

5 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja tarkoitus

Olen työskennellyt Helsingin sosiaali- ja kriisipäivystyksessä kriisityöntekijänä sen perustamisesta lähtien ja minulla on usean vuoden kokemus psykososiaalisesta työstä ja akuutista kriisivuodesta. Joitakin kertoja vuodessa joudun toimimaan suuronnettomuus- tai erityistilanteissa. Nämä tilanteet poikkeavat paljon tavallisesta arkityöstä. Suuronnettomuus- ja erityistilanteille on tyypillistä, että samanaikaisen avun tarve on suuri. Tyypillisiä tämänkaltaisia tilanteita ovat tulipalot, jotka ovat yleisiä onnettomuuksia Suomessa. Tilanteissa, joissa on samanaikaisesti tarvetta sosiaalityön palveluille ja psyykkiselle tuelle, sosiaali- ja kriisipäivystyksen työryhmät yhdistyvät yhdeksi tiimiksi ja tarvittaessa kriisityöntekijä-sosiaalityöntekijä työpareiksi. Nopeaa siirtymistä asiakastyöstä psykososiaalisen tuen johtajaksi pidetään haastavana, koska perustehtävän toteuttaminen arjen työssä eroaa paljon suuronnettomuus- ja erityistilanteiden psykososiaalisen tuen johtamisesta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kahden eri perustyötä tekevän työryhmän yhteistyötä, toimintaa ja johtajuutta näissä tilan-

teissa sekä tarkastella yhteistyön kehittämisen mahdollisuuksia perustehtävän toteuttamisessa.

Tutkin opinnäytetyössäni millaisena sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijät olivat kokeneet työryhmien yhdistymisen ja yhteistyön suuronnettomuus- ja erityistilanteissa ja erosivatko nämä kokemukset toisistaan. Halusin tietää kuinka psykososiaalisen tuen johtajuus jakautuu ja näyttäytyy työntekijöiden näkökulmasta ja mikä merkitys johtamisella ja rooleilla on suuronnettomuus- ja erityistilanteissa. Halusin myös selvittää psykososiaalisen tuen johtajuutta tukevia tekijöitä. Pidin tutkimustyössäni tärkeänä kartoittaa myös perustehtävän toteuttamiseen liittyviä rajapintoja sekä kehittämismahdollisuuksia ja -ideoita. Niiden avulla on mahdollista jatkossa saavuttaa synergiaetuja.

Tutkimusongelmiksi nousivat

- 1) Kuinka kahden eri perustehtävää toteuttavan työryhmän yhteistyötä ja psykososiaalisen tuen johtamista voidaan kehittää?
- 2) Mitkä seikat edistävät ja mitkä hankaloittavat yhteistyötä ja johtamista?
- 3) Mikä merkitys johtamisella on suuronnettomuus- ja erityistilanteissa?

6 Tutkimusmenetelmät

Teoreettinen viitekehys määrittää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista menetelmää sen analyysissä kannattaa käyttää. (Alasuutari 2011, 83.) Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuskohde on kokonaisvaltainen ja siinä haluttiin tietoa psykososiaalisen tuen johtamisesta ja kahden eri työkuulttuurin yhdistämisestä ja yhteistyön mahdollisuuksista erityistilanteissa. Tutkimuksesta oli tarkoitus saada työyhteisöä hyödyttäviä ja kehittäviä tuloksia. Tutkimuksen case muodostuu erityistilanteesta, esimerkkinä tulipalotilanne, ja siinä näyttäytyvästä yhteistyöstä ja sen kehittämisestä kahden eri työryhmän välillä. Työssä paneudutaan myös psykososiaalisen tuen johtamiseen ja sen jakautumiseen suuronnettomuus- ja erityistilanteissa sekä työryhmien välisen yhteistyön kehittämiseen perustehtävän toteuttamisessa.

Case-tutkimus ei ole oma lähestymistapansa eli tutkimusotteensa, sillä kyseessä on perinteisten tutkimusotteiden, kuten kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteiden yhdistelmä. Tapaustutkimuksella ei ole omaa metodologiaa tai omia tutkimusmenetelmiä. Case-tutkimus koostuu tutkittavan ilmiön tiedonkeruu- ja analyysi menetelmistä, jotka kuuluvat laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Case-tutkimus on lähinnä laadullista tutkimusta ja antaa selityksen yhden tapauksen osalta. (Kananen 2013, 9.)

Case-tutkimuksessa tutkimuksen kärki voi olla kohteen kokonaiskuvauksessa tai jollakin sen osa-alueella; se voi kohdistua joihinkin osa-tekijöihin tai käsitellä kaikkia tekijöitä samanaikaisesti. Menetelmänä tapaustutkimuksen avulla saadaan esiin oleellisia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Se kohdistuu ajankohtaisiin asioihin ja siinä on mahdollista suorittaa systemaattista observointia sekä haastatteluja. Case-tutkimuksessa kohteena on tämänhetkinen ilmiö. Tapaustutkimusta ei voida tehdä menneestä ilmiöstä, vaikka teoreettisessa viitekehyksessä käytetään tapahtuneita ilmiöitä ja niistä kirjoitettuja kirjallisia dokumentteja. Tutkimus toteutetaan luonnollisessa kontekstissään käyttäen monia tietolähteitä. Tässä tutkimuksessa tietolähteenä on tapauselostus esimerkkinä käytettävästä erityistilanteesta ja teemahaastattelut. Tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tapaus, josta halutaan syvällinen ymmärrys. (Kananen 2013, 54.)

Case-tutkimuksen vaatimuksia ovat:

- ilmiö on tässä hetkessä
- tutkimus toteutetaan luonnollisessa ympäristössään (kontekstissa)
- tutkimusaineisto koostuu monista aineistoista
- ilmiöstä halutaan saada syvällinen ja rikas kuvaus
- tutkimuskohteita (tapaus, case) on yleensä yksi

(Kananen 2013, 54).

Laadullinen tutkimus sopi parhaiten menetelmäksi tähän tutkimukseen, koska siinä on mahdollista kuulla tutkittavia henkilöitä paremmin kuin määrällisissä tutkimuksissa, erityisesti kun tutkitaan heidän kokemuksiaan. Laadullinen tutkimusote suosii metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Tällaisia metodeja voivat olla esimerkiksi osallistuvan havainnoinnin menetelmät sekä teemahaastattelut. (Hirsjärvi 2000, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa saatu tieto ei ole yleispätevää, vaan se liittyy tiettyyn kontekstiin ja ihmisten tutkimusaiheelle antamiin merkityksiin. Laadullisen tutkimuksen prosessi on ainutkertaista ja luovaa. (Alasuutari 2001, 24-38.) Laadullisessa tutkimuksessa tarvittava tieto kerätään tavallisesti suoraan ihmisiltä, koska halutaan nostaa esiin tutkittavien omat ajatukset asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija käyttää myös omia havaintojaan ja pohdintojaan ja luottaa niihin. Tiedonkeruu toteutetaan menetelmällä, jonka avulla tutkittavien tieto ja mielipiteet pääsee parhaiten esiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 15 ja 2007, 160.)

Case-tutkimuksen ja kvalitatiivisen tutkimuksen ero on hiuksenhieno. Case-tutkimus käyttää tiedonkeruussa ja analyyseissä myös kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta voidaan puhua silloin, kun yritetään ratkaista tutkimusongelma yhdellä laadullisen tutkimuksen menetelmällä, kuten tässä tutkimuksessa. Tutkimuskohde on pystytty rajaamaan selvästi. Case-tutkimukselle on tyypillistä ongelmien moninaisuus ja säikeisyys. Tut-

kimusongelmaa ei pystytä ratkaisemaan yhdellä tutkimusmenetelmällä, vaan menetelmiä voidaan tarvita useita tiedonkeruussa ja aineiston analyysissä. (Kananen 2013, 56-57).

Tutkimuskohteiden osalta case-tutkimuksessa on yksi tapaus eli tutkitaan yhtä henkilöä, yritystä tai organisaatiota. On olemassa myös monitapaustutkimuksia, jossa tapauksia (case) on useampi. Case-tutkimuksen tapausten valinnan yhteydessä ei voida puhua (tilastollisesta) otannasta tai yleistämisestä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan usein myös yhtä tapausta. Usein case-tutkimuksen yhteydessä puhutaan syvällisestä ilmiön ymmärtämisestä, mutta tämä yksinään ei voi tehdä tutkimuksesta tapaustutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään myös tutkimusilmiön mahdollisimman syvälliseen ja oikeaan ymmärtämiseen. Case-tutkimuksessa pyritään saamaan kokonaisvaltainen (holistinen) kuva ilmiöstä. Tapaustutkimusta ei voida pitää opinnäytetyön tekijän kannalta helppona ratkaisuna, sillä menetelmän oikea toteuttaminen vaatii tutkijalta useiden tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien hallintaa. (Kananen 2013, 57-58).

6.1 Teemahaastattelut

Koska laadullisessa tutkimuksessa oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman tavoittaminen, on tarkoituksenmukaista suosia menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät hyvin esille. Tästä syystä tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat erilaiset haastattelu- ja havainnointimenetelmät. On myös tyypillistä käyttää erilaisia valmiita, tutkijasta riippumattomia aineistoja, kuten esimerkiksi lehtileikkeitä, elämänkertoja tai raportteja. Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistona myös kirjallista ja suullista raporttia tulipalotilanteesta. Erilaisia menetelmiä voidaan käyttää yksin tai erikseen tai eri tavoilla yhdistettyinä. (Puusa & Juuti 2011, 55-56.)

Haastattelu voidaan mieltää keskusteluksi jolle on etukäteen asetettu tavoite. Se on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattalemaansa. Haastattelu on vuorovaikutteista, sen osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa. Menetelmänä haastattelu on tietoisuuden ja ajattelun sisältöihin kohdistuva, ja sen tavoitteena on kerätä aineisto, jonka avulla voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. (Puusa & Juuti 2011, 73.)

Haastattelu on todettu parhaimmaksi tiedonkeruumenetelmäksi, kun halutaan selvittää mitä tutkittavat ajattelevat, tuntevat ja kokevat. Haastattelun etu on siinä, että tutkija on suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastateltavan subjektiivisuus korostuu, hän on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsjärvi 2000, 192-193.) Teemahaastattelussa keskustelun aihepiirit, teemat, on etukäteen suunniteltu, mutta kysymyksille ei ole asetettu tarkkaa muotoa ja järjestystä. Haastattelussa tutkittavalla on mahdollisuus kertoa tutkimuksen kohteena olevasta asiasta vapaasti. Haastatteliija huolehtii siitä, että etukäteen

määritellyt teemat tulevat käsiteltyä, mutta niiden järjestys, muoto ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola-Suuranta 1998, 87.)

Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, että haastattelijalla on riittävä ymmärrys tutkimuksen kohteena olevan ilmiön keskeisistä elementeistä, siihen ehkä vaikuttavista tekijöistä ja ilmiön kokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsauksen tuottama tieto yhdistettynä tutkijan esiymmärrykseen tuottaa rakennusaineet teemarungolle, jota tutkija voi hyödyntää haastattelutilanteessa. Teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluu, että osa haastattelun lähtökohdista on päätetty ennalta ja tutkija pystyy siten ohjaamaan haastattelua ilman, että kontrolloi sitä kokonaan. (Puusa & Juuti 2011, 81-82.)

Haastattelun etuna voidaan metodisesti pitää sitä, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Juuti ja Puusa (2011, 76) puhuvat tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. Tässä tutkimuksessa valitsin haastateltaviksi esimerkkitalanteessa mukana olleet avainhenkilöt, joista kaikilla paitsi yhdellä oli aiempaa kokemusta suuronnettomuus -tai erityistilanteissa työskentelystä. Haastattelun joustavuus perustuu muun muassa siihen, että se antaa tiedonkeruutilanteessa tutkijalle mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten kannalta oleellisen suuntaan, ellei kyseessä ole hyvin strukturoitu haastattelumuoto. (Juuti & Puusa 76.)

Teemahaastattelu sopii käytettäväksi tilanteissa, joissa tutkimuksen kohteena on emotionaalisesti arat aiheet. Teemahaastattelua voidaan käyttää tutkimusmenetelmänä kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja seikkoja tai muistamattomuuden arvellaan tuottavan virheellisiä vastauksia. Teemahaastattelu on käyttökelpoinen tutkimusmenetelmä tutkittaessa ilmiöitä, joista haastateltavat eivät päivittäin ole tottuneet keskustelemaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 35.) Joidenkin tutkijoiden mukaan on perusteltua antaa haastattelun aiheet tai haastattelukysymykset haastateltaville etukäteen, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta ja monipuolinen kuva kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2011, 76-77.) Päädyin antamaan omassa tutkimuksessani teemahaastattelun rungon ja siihen liittyvät kysymykset etukäteen haastateltaville, koska katsoin saavani näin syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastattelu on melko työläs menetelmä ja soveltuukin parhaiten käytettäväksi silloin, kun tutkittavien joukko on suhteellisen pieni, kuten tässä tutkimuksessa (N=6). Teemahaastattelun kysymykset ovat tosiasiakysymyksiä. Ne voivat kertoa käyttäytymisen syistä, asenteista, arvoista ja mielipiteistä tai sosiaalisista suhteista. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 44.) Mielestäni haastattelu soveltui tässä tutkimuksessa luontevaksi menetelmäksi koota työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja ajatuksia esimerkkitalanteesta.

Case-tutkimuksessa käytetään lähes aina teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä ilmiön ymmärryksen saamiseksi. Teemahaastattelumenetelmä ei ole helppo, sillä tutkijan pitää kyetä laatimaan keskusteltavat teemat ja etenemään teemojen sisällä sen mukaan, mitä tutkittava tuottaa kertomuksillaan ja kuvauksillaan ilmiöstä. Huomasin haastattelujen aikana, että olisi ollut aiheellista rajata teemat tarkemmin, koska aiheet rönsyilivät helposti, etenkin kun toteutin haastattelut pareittain. Haastateltaville tuli helposti mieleen aiheeseen liittyviä asioita lisää, kun he kuuntelivat haastatteluparin vastauksia. Koin tämän ongelman kuitenkin positiiviseksi, koska sain sillä tavoin lisää materiaalia tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Laadulliselle aineistolle on tyypillistä ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. (Alasuutari 2011, 84.)

Tutkijan on oltava joustava ja kommunikointikykyinen teemahaastatteluja suorittaessaan. Haasteita tulee myös aineiston analyysissä ja tulkinnaissa, sillä tutkijan tulee nähdä aineiston sisään. Case-tutkimuksen laadullisissa menetelmissä ei voida käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen yksiselitteisiä tulkintasääntöjä, koska aineiston analyysisääntöjä ei yksinkertaisesti ole. Laadullinen aineisto voidaan tulkita monella tavalla. Analyysin tulkinna joustavuus on etu, mutta myös haitta, sillä totuuden etsiminen voi olla usein neulan etsimistä heinäsuovasta. Case- ja laadullisen tutkimuksen tekijä on kuin palapelin kasaaja, jonka edessä on ratkaisun osat, mutta palaset pitää saada paikalleen loogisen ja uskottavan selityksen löytämiseksi. (Kananen 2013, 58.)

Teemahaastatteluissa ei käytetty yksityiskohtaisia, tarkkoja kysymyksiä, vaan väljempää ennalta suunniteltuja teemoja. Teemat muodostettiin tutkimusongelmien ympärille aiempien tutkimusten ja aiheeseen tutustumisen pohjalta. Teemat itsessään ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta ne esitettiin halutussa ja vaihtelevassa järjestyksessä kulloisenkin haastattelutilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48, 66.) Teemat tulee valita huolella, vaikka tarkat kysymykset eivät välttämättä kuulu teemahaastatteluun. Tutkimuksen aihepiiri oli minulle työni kautta tuttu, ja olin paneutunut opintojeni aikana aiheeseen liittyvään teoriatietoon.

Haastattelujen tavoitteena oli tuoda esille kokemuksia työryhmien yhdistymisestä ja yhteistyöstä erityis- ja arkitilanteissa. Halusin saada tietoa yhteistyön mahdollisuuksista sekä nostaa esiin kokemuksia ja kehittämisideoita psykososiaalisen tuen johtamisesta. Näiden pohjalta haastattelu teemoittui kolmeen eri osa-alueeseen:

- 1) kokemukset työryhmien yhdistymisestä ja psykososiaalisen tuen johtamisesta akuutissa erityistilanteessa
- 2) psykososiaalisen tuen jakaantuminen, työntekijöiden roolit

3) yhteistyön ja johtajuuden kehittäminen

Laadin valitsemistani teemoista haastatteluja varten etukäteen teemahaastattelurungon (liite 1), tein haastattelusopimukset (liite 2) haastateltavien kanssa, ja kirjoitin informointilomakkeen (liite 3) tutkimuksen sisällöstä ja haastatteluista.

6.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja haastatteluprosessi

Tutkimuksen ja haastattelun kohderyhmä tulee valita harkiten. Valikoin haasteltavat sillä perusteella, että he työskentelivät avainhenkilöinä esimerkkinä käytetyssä tulipalotilanteessa Helsingissä keväällä 2013. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta henkilöä, kolmea kriisipäivystyksen työntekijää ja kolmea sosiaalipäivystyksen työntekijää. Kolme haastatteluparia edustivat kukin omaa ammattiryhmäänsä; kriisityöntekijät, sosiaalityöntekijät ja työryhmien esimiehet. Ikäjakauma ja työkokemus vaihteli, nuorimman ja vanhimman ikähaitari oli lähes kolmekymmentä vuotta. Työkokemusta työntekijöillä oli viidestä vuodesta lähes kolmekymmeneen vuoteen. Sosiaalityöntekijät olivat saaneet maisterikoulutuksen omaan työhönsä ja kriisityöntekijöillä oli amk- tai opistotasoinen sosiaali- tai terveysalan koulutus ja useita lisä- ja erityiskoulutuksia. Yhdellä haastateltavista oli lisäksi kriisi- ja traumapsykoterapeutin koulutus. Kriisityöntekijöillä on kokemusta useista eri työpaikoista, sosiaalityöntekijät olivat työskennelleet pitkään nykyisessä työpaikassaan. Yhteistä toiminta-aikaa sosiaali- ja kriisipäivystyksessä oli tähän mennessä neljä vuotta. Sosiaalipäivystyksen työ painottuu virka-ajan ulkopuoliseen sosiaalihuollon viranomaistoimintaan, kuten päivystykselliseen lastensuojelutyöhön ja muihin sosiaalihuollon tehtäviin. Kriisipäivystyksen perustehtävänä on akuutin kriisivuon järjestäminen henkilöille, jotka ovat äkillisessä traumaattisessa kriisitilanteessa.

Neljä haastateltavaa työntekijää työskenteli tulipalopaikalla moniviranomaistilanteessa. Kriisityöntekijöistä toinen työskenteli psykososiaalisen tuen tilannejohtajana onnettomuuspaikalla. Työryhmien esimiehet koordinoivat psykososiaalista tukea ja käytännön asioita toimistolta käsin. Muodostaakseni kokonaisvaltaisen kuvan casesta, käytin tietolähteenä lisäksi sosiaali- ja kriisityöntekijöiden suullista ja kirjallista raporttia tulipalotilanteesta.

Haastateltavilla oli olemassa oleva tieto esimerkkinä käytetystä tulipalotilanteesta sekä kokemusta ja tietoa psykososiaalisesta tuesta ja erityistilanteista ja niiden johtamisesta. Yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat työskennelleet useissa erilaisissa erityistilanteissa, joissa oli akuuttitilanteessa mukana monia viranomaisia ja paljon eri toimijoita. Haastateltavat olivat tutkimuksessa anonyymejä, eikä heistä esitetty sellaista tietoa josta heidät olisi voitu tunnistaa. Haastattelut olivat vapaaehtoisia, ja vapaaehtoisuus oli haastateltavien tiedossa. Heillä oli myös oikeus keskeyttää tutkimukseen osallistuminen niin halutessaan. Tutkimusasetelma ja haastatteluaineisto ei käsitellyt erityistilanteen uhrien eli psykososiaalisen tuen asiakkai

den kokemuksia. Tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan työntekijöiden kokemuksiin. Näin ei käsitelty kenenkään arkaluontoisia asioita tai henkilöyttä.

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan harkinnanvaraisesti mukaan pieni määrä tapauksia. Tarkoituksenmukaisuusperustelulla tarkoitetaan sitä, että tutkimukseen valitaan mukaan henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, joilla on kokemusta asiasta tai jotka edustavat ryhmää, joka on relevantti tutkimuksen tarkoituksen kannalta. (Puusa & Juuti 2011, 80.) Aineiston katsotaan olevan riittävä, kun tutkimustehtävän kannalta oleellinen tieto saadaan esiin. Haastatteluvien määrän lisääminen ei olisi tuonut enää uutta tietoa, koska tutkimuksessa esimerkkinä käytetyssä tulipalotilanteessa työskentelivät nämä nimenomaiset kuusi henkilöä. Haastattelupaikaksi suositellaan rauhallista tilaa, joten haastattelut tehtiin sosiaali- ja kriisipäivystyksen neuvottelu- ja asiakastapaamistiloissa, joissa ei tuolloin ollut muita henkilöitä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 74)

Haastattelut olivat kestoaltaan 35-55 minuuttia per haastattelu. Haastattelut tehtiin pareittain, koska halusin tavoittaa sellaista mitä en kykenisi tavoittamaan yksilöhaastattelussa. Kun haastateltavia on useampi kuin yksi, tutkijan on mahdollista havainnoida niitä käsitteitä, argumentteja ja hahmotustapoja, joiden pohjalta haastateltavat toimivat ja ajattelevat kollektiivisesti, kulttuurisena ryhmänä. Ryhmä- tai parihaastattelun arvo menetelmänä perustuu siihen, että se saa haastatteluun osallistujat keskustelemaan asioista, jotka saattaisivat jäädä itsestäänselvyyksinä tai muuten kahdenkeskisen haastattelun ulkopuolelle. Teemahaastattelussa nousi yhteisiä teemoja, jotka olisivat voineet jäädä käsittelemättä yksilöhaastattelussa. (Puusa & Juuti 2011, 84-85.)

Haastattelutilanteessa sosiaalityöntekijät muodostivat yhden parin ja kriisityöntekijät toisen parin. Kolmannen haastatteluparin muodostivat yksiköiden esimiehet. Huolimatta siitä että johtaminen kuuluu heidän perustyöhönsä, halusin mukaan heidän näkemyksensä psykososiaalisen tuen johtamisesta ja koordinoimisesta tässä tulipalotilanteessa, koska he hoitivat käytännön järjestelyjä ja tukivat omia työntekijöitään akuuttitilanteessa toimistolta käsin.

Kaikki haastattelut äänitettiin ja jokaisesta tehtiin myös muistiinpanoja. Tutkimusta varten tehdyt haastattelut litteroitiin ja litteroitua materiaalia kertyi 23 liuskaa rivivälillä 1. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelujen kirjoittamista tekstiksi sanasanaisesti. Hirsjärven & Hurmeen (2011, 138) mukaan haastattelut voidaan litteroida joko koko haastattelualueesta sanasanaisesti litteroiden tai valikoiden litteroitavaksi tietyt teemat. Aineistoa voi käsitellä myös tekemällä päätelmiä tai koodata suoraan tallennettua aineistoa, kuten äänitallennetta. Päädyin kuitenkin litteroimaan kaikki haastattelut sanasta sanaan koko haastattelualueelta, näin sain aineistosta irti kaiken mahdollisen.

6.3 Aineiston analyysi

Aineistoa analysoimalla ratkaistaan tutkimuskysymykset. Laadulliselle aineistolle on tyypillistä, että aineistoa kerätään useassa eri vaiheessa ja monesti rinnakkain eri menetelmin, jolloin myös analyysiä tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijalla on aktiivinen rooli koko tutkimusprosessin ajan. Hän tulkitsee ja havainnoi. Havainnot puretaan osiin ja niitä tarkastellaan kriittisesti esitiedon valossa. Jotta kerätyn aineiston perusteella voidaan luoda uudenlaista teoriaa tai tuottaa uutta tietoa, täytyy analyysivaiheeseen keskittyä huolellisesti. (Kananen 2013, 133, Puusa & Juuti 2011, 115-117.)

Laadullinen aineiston analyysi aloitetaan käymällä aineistot läpi useaan kertaan. Ensivaikutelma aineistosta syntyy jo aineiston keruuvaiheessa, tallenteiden purkuvaiheessa ja muistiinpanojen kirjoitusvaiheessa. Tutkija lukee aineistoa moneen kertaan ja tarkastelee sitä sekä yksittäin että kokonaisuutena. Analyysin laatu riippuu pitkälti siitä, miten hyvin tutkija tuntee oman aineistonsa. Lukukertojen aikana tutkija voi kirjata muistiin havaintoja ja ajatuksia tutkimusmateriaalista. Niiden avulla hänelle alkaa muotoutua aineiston alustava hahmo. (Puusa & Juuti 2011, 120.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000, 216-217) mukaan ennen varsinaista analyysiä tutkijan ensimmäinen tehtävä on aineiston järjestäminen. Tähän liittyy kolme vaihetta: tietojen tarkistaminen, täydentäminen ja järjestäminen. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta tarkistetaan, sisältyykö siihen selviä virheellisyyksiä tai puuttuuko siitä jotain tietoa. Toisessa vaiheessa tietoja voidaan täydentää keräämällä lisää aineistoa. Kolmantena vaiheena on aineiston järjestäminen tiedon tallennusta ja analyysijä varten. Aineistoa järjestettäessä toimenpiteet riippuvat valitusta lähestymistavasta.

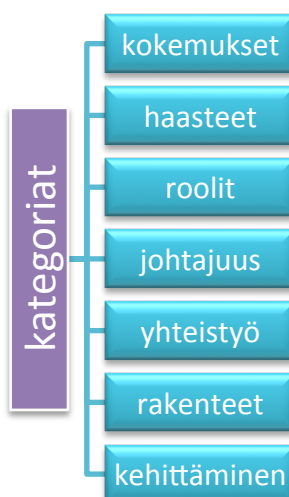
Eräs laadulliselle aineistolle tehtävä tunnusomainen operaatio on havaintojen luokittelu. Luokittelulla tarkoitetaan analyysiyksiköiden ryhmittelemistä ennalta määriteltuihin kategorioihin tai samankaltaisuuden mukaan. Tätä kutsutaan myös teemoitteluksi. Teemoittelu viittaa siihen, että aineiston analyysivaiheessa keskitytään tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Aineistoa yhdistelemällä pyritään löytämään eri luokkien esiintymisen väliltä säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Puusa & Juuti 2011, 121.)

Teemoittelulle on varattava tarpeeksi aikaa tutkimusprosessissa. Teemat voivat rakentua etukäteen suunniteltujen, aineiston keruuvaiheessa määriteltujen teemojen mukaisesti tai aineistosta voi löytyä aivan uusia teemakokonaisuuksia. Tutkija täytyy käydä teemat läpi useaan kertaan löytääkseen sieltä tutkimuksen kannalta oleelliset asiat. Kun tekstistä on

löydetty tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, ne nostetaan sieltä esiin. Näin pystytään vertaamaan tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä aineistossa. Käytännössä

samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan tai luokkaan, minkä jälkeen ne nimetään. Seuraavaksi alakategoriat yhdistetään ja niistä muodostetaan yläkategoria, jonka tutkija nimeää kategorian sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Analyysin loppuvaiheessa tutkija yhdistää kaikki yläkategoriat yhdeksi kaikkia kuvaaviksi kategoriaksi. Analyysin jokainen vaihe, eli muodostettu kategoria, auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti 2011, 120-122.)

Tässä tutkimuksessa sisällön analyysi tehtiin niin, että järjestelin ensin haastattelutulokset siten, että merkitsin litteroidusta aineistosta tietyt esiin nousevat, samaa tarkoittavat vastaukset kunkin omalla värillään. Tämän jälkeen yhdistin samaan kategoriaan kuuluvat aiheet luokiksi ja etsin eri luokista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka jaottelin. Sen jälkeen järjestin tiettyyn luokkaan kuuluvat aiheet omaan kategoriaansa ja nimesin ne. Tämän jälkeen jatkoin kategorisoimalla luokitellut aiheet ja pelkistämällä ne mahdollisimman ytimekkäästi. Jaoin alakategoriat erillisille A4-paperiarkeille pienillä post-it lapuilla. Kategoriat määräytyivät sen mukaan, mihin tutkimuskysymykseen ne vastasivat. Kävin post-it lappuja läpi uudelleen ja uudelleen, kunnes tutkimusongelman kannalta relevantit kategoriat alkoivat hahmotua. Jatkoin analyysiä erittelemällä kategorisoiduista vastauksista tutkimusongelman kannalta merkittävät teemat.



Kuva 4: Teemahaastattelutulosten kategoriat

6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettiset ratkaisut liittyvät kaikkiin tutkimuksiin ja erityisesti ihmistieteissä oikea eettinen toiminta liittyy tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin. Yksi tärkeimmistä perusasioista tutkimustyössä on eettisten kysymysten hallinta. Koko tutkimusprosessin ajan tulee kiinnittää huomiota tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohteluun ja oikeuksien toteutumiseen, aineiston keruuseen, analyysiin ja raportointiin. Tutkimuksen tulee perustua eettisyyteen koko prosessin ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2009.19.)

Case-tutkimuksen luotettavuuskriteeristö johdetaan joko laadullisesta tai määrällisestä tutkimuksesta sen mukaan, mitä lähestymistapaa opinnäytetyössä käytetään. Jos case-tutkimuksessa on kvantitatiivisen tutkimuksen osioita, noudatetaan niissä kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetti- ja validiteettikriteeristöä. Tässä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta, joten tarkastelen sitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteeristön perusteella. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat :

- vahvistettavuus
- arvioitavuus/dokumentaatio
- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus (tutkitun kannalta)
- saturaatio

(Kananen 2013, 114-122.)

Tutkimustuloksia voi varmentaa esimerkiksi niin, että luettaa kerätyn aineiston ja tulkinnan henkilöillä, joita se koskee eli tässä tapauksessa teemahaastatellut työntekijät. Henkilö jolta varmennus tulee saada, lukee tekstin ja vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimustuloksen, jolloin voidaan todeta tutkimuksen olevan luotettava tutkittavan kannalta. Sovelsin tätä kriteeriä niin, että luetutin tekstit ja tulkinnat kahdella tutkimukseen osallistuneella henkilöllä. He vahvistivat tulkinnan ja tutkimustuloksen, mikä kertoi tutkijalle tämän olevan oikealla tiellä tulkintatavan suhteen. (Kananen 2013, 119.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä monilla yksinkertaisilla asioilla, jotka on muistettava siinä vaiheessa kun opinnäytetyötä aletaan kirjoittaa. Dokumentaatio on yksi tärkeimmistä asioista, joka luo työlle uskottavuutta. Tutkimuksen eri vaiheissa tapahtuvat ratkaisut ja valinnat perustellaan. Kirjoittajan kannattaa pitää päiväkirjaa kaikesta siitä toiminnasta, joka liittyy opinnäytetyöhön. Kyse on menetelmien ja työn arvioitavuuden mahdollistamisesta. Tämä tarkoittaa myös sitä, että perehdytään etukäteen menetelmiin, jotta tiedetään menetelmien soveltuvuus erilaisiin tutkimusilmiöihin. Olin päättänyt ryhtyessäni tekemään opin-

näytetyötä, että pidän kirjaa työn etenemisestä ja ratkaisuista. Pääsääntöisesti onnistuin työssäni noudattamaan tätä kriteeriä. (Kananen 2013, 46.)

Tulkinnan tekeminen kerätystä aineistosta on taitolaji. Case-tutkimuksessa voi olla useista eri lähteistä kerättyä aineistoa, jolloin tulkinnasta tulee synteesi. Yksittäisen aineiston tulkinnassa voi olla eroja jos aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Samasta aineistosta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja vaihtamalla tarkastelukulmaa ja tutkimusongelmaa. Aineiston teemoittelu ja koodaaminen voivat olla tulkinnanvaraisia, mutta tulkinnan voi varmistaa sillä, että toinen tutkija tulee samaan johtopäätökseen. Kahden tutkijan sama lopputulos lisää tutkimuksen luotettavuutta, kysymyksessä on tulkinnan ristiriidattomuus eli reliabiliteetti. (Kananen 2013, 118-119.) Tässä tutkimuksessa oli kerätty aineistoa kolmesta eri tietolähteestä, teemahaastatteluista ja suullisista sekä kirjallisista raportista esimerkkitilanteesta. Toista tutkijaa ei ollut mahdollista ottaa mukaan teemoittelu- ja koodaamisvaiheeseen, koska tein opinäytetyöni yksin, joten joudun luottamaan omiin johtopäätöksiini ja yhteenvedoon saaduista tutkimustuloksista.

Laadullisessa tutkimuksessa pohditaan usein sitä, kuinka montaa henkilöä pitäisi teemahaastatella, jotta otanta olisi riittävä. Kysymys on aiheellinen silloin kun tarkastellaan ilmiötä, johon liittyy useampia ihmisiä. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan saturaatiosta. Uusia havaintoyksiköjä otetaan tutkittavaksi niin kauan, kun ne tuottavat jotain uutta tutkimukseen. Kun vastaukset alkavat toistaa itseään, saavutetaan kylläntymispiste eli saturaatio. (Kananen 2013, 20.)

Haastattelin kuutta henkilöä, mitä voidaan pitää melko pienenä määränä haastateltavia. Otanta oli mielestäni riittävä, koska näillä henkilöillä oli ajankohtaisin ja täsmällisin tieto yhdistymisestä ja psykososiaalisen tuen johtamisesta esimerkkitilanteessa. Isommalla otannalla ei olisi enää saatu uutta tietoa psykososiaalisen tuen johtamisesta ja yhdistymisestä, koska haastateltavat olivat avainhenkilöitä esimerkkitilanteessa, muilla työntekijöillä ei ollut enempää tietoa tästä asiasta. Saturaatiopiste oli saavutettu. Pohdin jälkikäteen, että suuremmalla otannalla olisi kenties ollut mahdollisesti saatavissa perustyöhön ja sen kehittämiseen liittyvää lisätietoa. Toisaalta saturaatiopiste oli jo saavutettu tarvittavan tiedon suhteen, mitä tulee esimerkkitilanteen yhdistymiseen, yhteistyöhön ja psykososiaalisen tuen johtamiseen tässä erityistilanteessa.

Teemahaastattelun käyttämiseen tutkimusmenetelmänä liittyy monia eettisiä kysymyksiä, kuten haastattelijan ja haastateltavan välinen suhde, johon voi liittyä luottamuksellisuutta ja läheisyyttä. Luottamuksellisuus tarkoittaa muun muassa sitä, että haastattelijan on kerrottava haastateltavilleen haastattelun tarkoituksesta, käsiteltävä ja säilytettävä saamiaan tietoja luottamuksellisinä ja varjeltava haastateltavien anonymiteettiä tutkimusraporttia kirjoittaes-

saan. Haastateltavia on informoitava siitä, mitä tutkimushaastattelu tarkoittaa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 17.)

Tässä opinnäytetyössä haastateltavat saivat ennen haastattelua informointilomakkeen, joka sisälsi tutkimukseen ja haastatteluun liittyvää tietoa. Haastateltavat saivat teemahaastattelurungon luettavakseen etukäteen, koska halusin heidän valmistautuvan haastatteluun ja siinä nouseviin aiheisiin etukäteen. Pohdin jälkikäteen kuinka paljon saatuihin tuloksiin on vaikuttanut se, että tutkija ja tutkittavat työskentelevät samassa työyksikössä ja tuntevat toisensa hyvin. Täydellisesti etäännytetty tutkijan rooli ei ole mahdollinen ihmisten kohtaamisessa. Tutkija vaikuttaa aina tahattomasti vuorovaikutukseen etäisyyden ja läheisyyden osalta. Kuumainen samaan työryhmään ja työyksikköön voi vaikuttaa tutkimustuloksiin, sen vuoksi tutkija pyrki toimimaan haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraalisti ja objektiivisesti. Kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkija oman kokemuksensa kautta luo tutkimuksen onnistumiselle tärkeän ulottuvuuden, on reliabiliteetin kannalta haastava. Pyrin vahvistamaan tutkimuksen sisältövalideettia edellä mainituin keinoin.

7 Tutkimustulokset

Haastatteluissa haastateltavat kuvasivat kokemuksiaan psykososiaalisen tuen johtamisesta esimerkkinä käytetyssä tulipalotilanteessa ja muissa yhteistyötilanteissa sekä pohtivat työryhmien yhteistyön ja johtajuuden kehittämistä. Haasteita yhteistyölle asettivat lähtökohtaisesti ammattiryhmien erilaiset perustehtävät ja viitekehykset. Haastateltavat kuvasivat vastauksissa omia roolejaan ja psykososiaalisen tuen johtajuutta ja vaatimuksia omien työryhmiensä perustehtävien näkökulmasta. Tulokset painottuivat hieman sen mukaan, mitä ammattiryhmää vastaajat edustivat. Tässä kappaleessa käyn läpi haastattelujen tuloksia luokittain.

7.1 Kokemuksia yhteistyöstä ja sen haasteista

Yhteistyössä haasteina koettiin erityisesti :

- järjestäytyminen
- yhdistyminen
- yhteistyöhön liittyvät paineet

Yhteistyön kannalta tärkeäksi koettiin erityisesti:

- tilannekuva
- toimintamallit
- perustehtävä
- dialogi

Haastatteluissa kysyttiin millaisia ongelmia ja haasteita yhteistyöhön erityistilanteissa on liittynyt. Haastateltavat kuvasivat hälytyksen jälkeistä järjestäytymistä eli työryhmien yhdistymistä sekavaksi ja haastavaksi. Lähtötilanteisiin joissa työryhmien tulisi yhdistyä, kasautuu paljon yhteistyöhön liittyviä paineita. Haastatteluissa kävi ilmi, että näissä tilanteissa keskitytään neuvottelemaan siitä, mikä on tilanteessa tarvittavan psykososiaalisen tuen tarve, kun pitäisi keskittyä itse työtehtävään.

”..ehkä just se, et siinä alussa ei ole olemassa selkeää ohjeistusta että miten toimia, vaan siinä on niitten työntekijöitten päätettävissä ja selviteltävä keskenään että miten tässä nyt toimitaan. Ja kenen käskytyksestä lähdetään ja mitä siinä sitten tapahtuu, et se on niinku se haaste mun mielestä.”

Alkutilanteen sekavuuteen esimerkkitilanteessa saattoi vaikuttaa se, että hälytys ohjautui aluksi vain sosiaalipäivystykseen, kun sen olisi pitänyt ohjautua myös kriisipäivystykseen. Laaditun ohjeistuksen mukaan kriisipäivystys on psykososiaalisen tuen johtovastuussa erityis- ja suuronnettomuustilanteissa. Pelastustoiminnan johtaja, päivystävä palomestari, oli tehnyt hälytyksen ja antanut sen hetkisen tilannekuvan sosiaalipäivystykseen ja kriisipäivystys hälytettiin sosiaalipäivystyksen toimesta. Haastatteluissa kävi ilmi, että samankaltaisia ongelmia alkutilanteen järjestäytymisen suhteen oli ollut aiemmissakin tulipaloissa ja muissa erityistilanteissa.

Tilannekuvan muodostamisen merkitys alun järjestäytymisessä on suuri. Tilannekuva on tavallisesti usein sekava heti hälytyksen jälkeen, koska se on hetkellinen ja täydentyy ja muuttuu koko ajan. Tilannekuvan tietosisältö vaihtelee eri tilanteissa ja eri viranomaisilta. Eri hallinnonaloilla ja -tasoilla edellytetyt tilannetietojen lähtökohdat ja vaatimukset voivat olla hyvin erityyppisiä. Työntekijän tulee osata muodostaa ja tulkita tilannekuvaa, koska se määrittää myös psykososiaalisen tuen järjestäytymistä, määrittäen toimintaa ja resursseja. Tilannekuva toimii tilannejohtamisen perustana hälytysvaiheessa. (Kuusisto 2005, 8-11.)

Hälytyksen jälkeen työntekijät neuvottelivat keskenään millä kokoonpanolla tapahtumapaikalle lähdetään. Koska oli arkipäivä ja virastoaika alkamassa, käytiin myös keskustelua alueellisen sosiaalityön roolista evakuoitujen asukkaiden majoituksessa ja materiaalisten tarpeiden turvaamisessa. Tilannekuvan perusteella selvisi, että kymmeniä ihmisiä oli evakuoitu ja sosiaalityön tarvetta tulisi olemaan. Alueelta luvattiin onnettomuuspaikalle kaksi sosiaalityöntekijää tukemaan asukkaisiin kohdistuvaa sosiaalityötä. Sosiaalipäivystyksen mukaan tuloa onnettomuuspaikalle pidettiin tärkeänä, koska siellä on osaamista akuuttien sosiaalityön palvelujen järjestämisestä ja oli ilmeistä että tulipalon uhreilla oli tarvetta majoitus- ja muihin palveluihin. Sosiaali- ja kriisipäivystyksen yhteistyötä ja yhdessä työskentelyä pidettiin tärkeänä koko tilanteen hoitamisen kannalta.

”..jotenkin näen niissä tulipalotilanteissa tosi tärkeänä sen, että sosiaali- ja kriisipäivystys toimii yhdessä.”

”... jotenkin ajattelen et kun lähdettiin yhdessä ja oli kriisipäivystys, niin oli jotenkin sellanen turvallinen olo koska mä ajattelin et he niinku osaa tai johtaa tätä ja he tietää mitä siel paikanpäällä tehdään, kriisikeskuksen perustaminen ja kaikki ne.”

Perustehtävän merkitys korostui vastauksissa. Perustehtävän määrittelyn, ohjeistuksen ja toimintasuunnitelman tulee olla yksiselitteisiä. Rutiinin ja harjoittelun puute tämänkaltaisissa erityistilanteissa toimimisessa koettiin puutteeksi ja ongelmaksi.

”...ehkä just et se siinä alussa ei ole olemassa selkeää ohjeistusta että miten toimia, vaan siinä se on niitten työntekijöitten tavallaan päätettävissä ja selvítettävä keskenään että miten tässä nyt toimitaan.”

” Minun mielestä molemmissa työryhmissä pitäis puhua kertaalleen auki kuuluuko se perustehtävään vai eikö se kuulu, ja kuuluuko se myös toisen työryhmän perustehtävään vai eikö se kuulu. ”

” Sosiaali- ja kriisipäivystyksen pitäisi kimpassa harjotella, puhua että miten tämmösessä tulipalotilanteessa, mitkä ne on ne rutiinit.”

Yhdistymiseen ja yhteistyöhön liittyvien ohjeiden, toimintamallien ja rakenteiden puutteellisuus hankaloittaa työryhmien yhdistymistä ja yhteistyötä, koska silloin työntekijät joutuvat ensin itse ”rakentamaan” puitteet toiminnalle, ja voivat vasta sen jälkeen aloittaa työskentelyn.

” Oikeesti pitäis keskittyä siihen mitä siellä paikalla tapahtuu, onko meillä tarvittavat välineet mukana, nyt me keskitytään siihen että lähtee kaks työryhmää mukaan, et se on resurssien hukkakäyttöä ja vaatis paljon selkeempää ohjeistusta tiimeille..”

Erityistilanteisiin liittyvä dialogi on käytävä aina etukäteen, erityistilanteessa se ei enää ole mahdollista, siinä viestinnän tulee olla selkeää ja ytimekästä.

”..se on sovittu näin ettei silloin ruveta jahkaamaan, meil on purettukin tää keissi. Kun tulipalotilanne tulee, meil on paljon enemmän valmiuksia kuin alueella, jos ei tuu tämmösiä tilanteita kuin ehkä kerran työuran aikana eteen.”

Edellä kävi jo ilmi, että teemahaastattelujen vastauksissa pohdittiin paljon sitä, kuinka paljon kellonaika määrittää sosiaalityötä ja kuinka paljon sosiaalipäivystys voi tehdä alueelle suuntautuvaa sosiaalityötä virka-aikana. Virka-aikana alueen sosiaalitoimi on vastuussa sosiaalityöstä ja siihen kuuluvista toimenpiteistä, mutta toisaalta nopeissa muuttuvissa tilanteissa päivystyksellisen työn merkitys korostuu. Esimerkkitalanteessa hälytys tapahtui aikaisin aamulla arkipäivänä, juuri ennen virastoajan alkamista. Siitä syystä lähtötilanteessa pohdittiin alueen sosiaalityön roolia ja mukaan tuloa tilanteeseen. Järjestäytymistilanteessa jouduttiin pohtimaan myös sitä, voiko päivystyksen jättää ilman miehitystä, jos sosiaalityöntekijäpari lähtee tulipalopaikalle.

”...siinä tietenkin täytyy neuvotella et lähteeks vaan yks ja yks, et toimistossa päivystysvalmius säilyy...kun päivystystä ei voi jättää oikeesti tyhjilleenkään. Toki siinä onneksi oli ihmisiä, et yks jäi tänne sitten kun kaks lähti..täytyy kattoo kimpassa montako voi lähtee.”

Tämä ongelma ratkesi, kun yksikön lähiesimiehet jäivät hoitamaan perustehtävää ja onnettomuuteen liittyviä käytännön asioita toimistolle. Esimiehet ovat tavallisesti paikalla vain virka-aikana. Esimerkiksi öisin ja viikonloppuisin, kun päivystyksissä on työssä vain kaksi henkilöä kussakin, toimitaan siten, että kriisityöntekijä ja sosiaalityöntekijä muodostavat yhden kentälle lähtevän työparin ja toimistolle jäävät henkilöt toisen työparin. Näin turvataan sekä päivystykselliset perustehtävät toimistolla että psykososiaalisen tuen ensivaste onnettomuuspaikalla.

Sosiaalipäivystystyön näkökulmasta asiat mutkistuvat usein, kun välissä on työskennellyt muita tahoja joihin asiakkaat ovat ehtineet muodostaa kontaktin. Ajoituksen merkitys on suuri akuutissa psykososiaalisessa työssä, niin psyykkisen tuen antamisessa kuin sosiaalityön palveluissa.

”.. jos joku juttu sillä tavalla että se tulee meille molemmille tietoon suoraan, ja lähetään toimimaan siitä...se onnistuu. Mut sitte näitä muita...jos otetaan esimerkiksi nää perhesurmat, et siellä on aluetyötä, ne on kiinnittynyt sinne alueelle, siinä ei ole sitä meidän roolia, mä en nää siinä välissä. ”

Dialogin ja kommunikoinnin merkitys nousi esille työntekijöiden kokemuksissa yhteistyöstä ja ristiriitatilanteissa toivottiin että asiat selvitettäisiin mahdollisimman pian asianosaisten kes-

ken. Mikäli konfliktitilanteet osataan hoitaa taitavasti, niiden seurauksena työryhmien ilma-
piiri voi jopa muuttua avoimemmaksi. Resurssien koettiin menevän osin hukkaan siinä, ettei
yhteistyötä tehdä enempää arkitilanteissa. On inhimillistä että ihmisten välille syntyy näke-
myseroja heidän työskennellessään lähekkäin samojen tehtävien parissa. Tiimityön edellytyk-
siä ovat vuorovaikutustaidot ja kyky dialogiin, muutosmyönteisyys ja valmius kehittämistyö-
hön. (Koivukoski & Palomäki 2009, 30.)

” Yhteistyöhön ylipäättänsä, jos meillä kaikilla olisi kykyjä ja valmiuksia, et jos
tulee eripuraa jostain asiasta, asian hoidosta tai jos jää kaivelemaan joku, että
se pystyttäis jollain tavalla selvittämään tässä ja nyt työasia työasiana. Kumpi
kin ryhmä tekee raskasta työtä ja..meidän tärkein työn kohde on meidän asiak-
kaat.”

Yhteistyössä nähtiin paljon positiivisia asioita ja toisen työryhmän ammattitaitoon ja osaami-
seen luotettiin. Järjestäytymisvaiheen ja onnettomuuspaikalle siirtymisen jälkeen yhteistyö
tulipalopaikalla oli kaikkien haastateltavien kokemusten mukaan sujunut hyvin ja tehokkaas-
ti. Työilmapiiriä ja työntekoa tapahtumapaikalla kuvattiin turvalliseksi. Haastattelutuloksista
kävi ilmi, että kahden työryhmän mallia pidettiin selkeästi vahvuutena ja toisiaan täydentävi-
nä.

”..mulla oli sellanen olo, et okei kaikki menee hyvin, ja niinhän se menikin..mä
edelleen koen et sit kun saatiin se pystyyn ja kriisipäivystys sen johti, oli help-
poa alkaa tehdä sitä työtä mitä minä teen.”

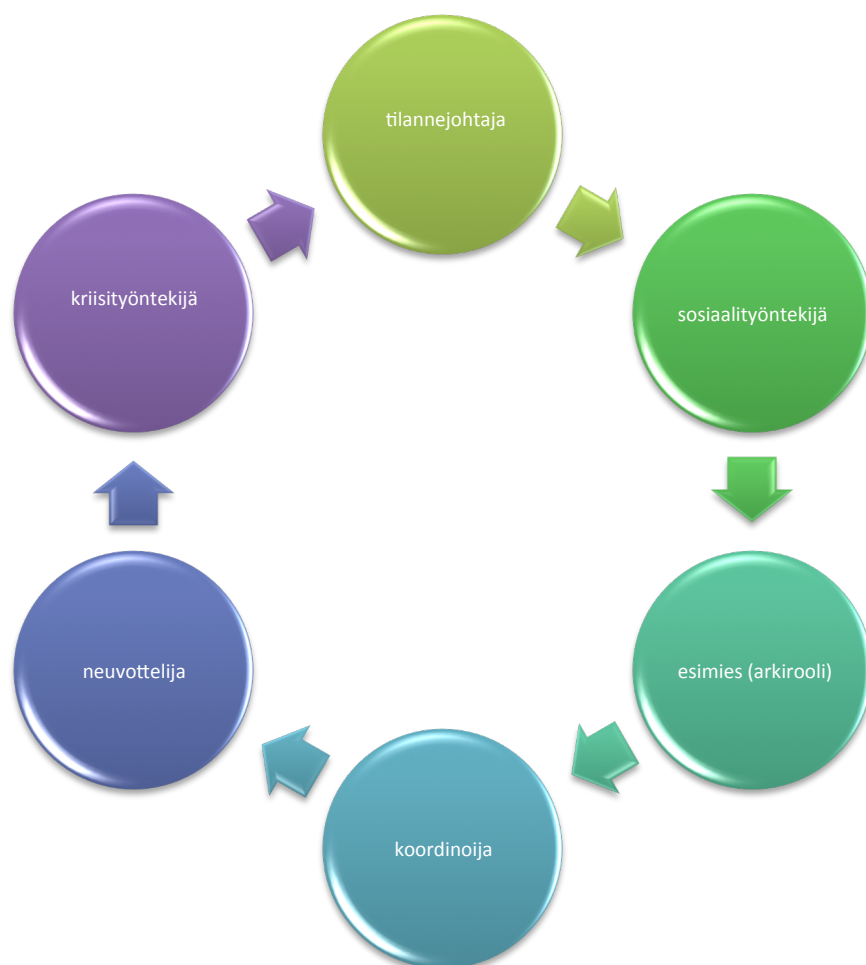
Kahden erillisen työryhmän yhdistyminen koettiin vastausten perusteella myös ajatuksen ta-
solla vaikeaksi, yhdistyminen ei tapahdu heti mielessäkään, koska siihen ei ole totuttu.

”..tässä näkyy se..kahden eri arkityötä tekevän työryhmän toiminta, et silleen
olla on jotenkin erillään, et se ei samantien tapahdukaan mielessäkään se yhdis-
tyminen. Mut se on iso haaste.”

Esimerkkitilanteen jälkeen järjestettyjen purkutilaisuuksien jälkeen Helsingin sosiaali- ja krii-
sipäivystyksessä on kiinnitetty huomiota tulipalotilanteiden ohjeistukseen. Tulipalotilanteisiin
on annettu ohjeistus, että vaikka tulipalo tapahtuisi virka-aikana, työryhmät yhdistyvät ja
lähtevät automaattisesti yhdessä tulipalopaikalle hälytyksen tapahtuessa.

7.2 Työntekijöiden roolit

Tutkittavat henkilöt edustivat kolmea eri ammattiryhmää. Sosiaalityöntekijät, kriisityöntekijät ja työryhmien johtavat esimiehet pohtivat haastatteluissa roolejaan esimerkkitilanteessa. Työntekijät kuvasivat haastatteluissa itselleen kuusi erilaista roolia, joissa he toimivat kyseisessä tulipalotilanteessa: kriisityöntekijä, sosiaalityöntekijä, tilannejohtaja, koordinoija (käytännön asioiden järjestelijä toimistolla), neuvottelija ja esimies.



Kuva 5: Työntekijän roolit erityistilanteessa.

Haastateltavista yksi oli ollut kolmessa eri roolissa esimerkkitilanteessa. Näitä rooleja olivat perustehtävää erityistilanteessa toteuttavan kriisityöntekijän rooli, tilannejohtajan rooli ja neuvottelijan rooli. Ennalta sovitun toimintamallin mukaan kriisipäivystyksen työntekijä ottaa psykososiaalisen tuen johtajuuden suuronnettomuus- ja erityistilanteissa. Lähiesimies määritteli tilannejohtajuuden henkilölle, jolla oli aiempaa kokemusta moniviranomaistilanteesta toimimisesta.

Ottaessaan johtovastuun akuutista psykososiaalisesta tuesta, työntekijä siirtyy asiantuntijan roolista tilannejohtajan rooliin. Johtajan roolin omaksuminen voi aluksi olla haastavaa ja tuntua ristiriitaiselta. Rooleja voi kuitenkin harjoitella ja niiden avulla voi saada spontaanisuutta olemiseen ja tekemiseen. Mitä joustavammin ihminen pystyy ottamaan erilaisia rooleja, sitä enemmän hän hallitsee toimintaansa ja vuorovaikutussuhteitaan. Roolit kehittyvät koko ajan, ne eivät ole pysyviä persoonallisuuden osia. Tämä mahdollistaa esimerkiksi erityistilanteen johtajan roolissa työskentelevän henkilön kehittämään tilannejohtajan taitojaan saadun palautteen ja kokemusten avulla. (Ristikangas ym. 2008, 161.)

”Kaks aiempaa tulipalokertaa on ollut yöllä, jolloin johtavia ei oo ollut paikalla, ja niissä kummassakaan aikasemmassa ei oo sovittu johtaako kriisityöntekijä. Tää oli ensimmäinen kerta kun se puhuttiin auki kuka johtaa. Osittain se johtu myös siitä, että päivystävä palomestari kysy meiltä, et kuka on teistä se joka johtaa? ”

Korvenrannan ja Silvolan (2013, 51) mukaan johtajan roolin ottaminen vaatii harjoitusta. Johtajuuden ottaminen on hyvä ilmoittaa muille sanoittamalla sitä. Tässä tutkimuksessa tilannejohtajan roolia esimerkkitilanteessa vahvisti se, että pelastustoimintaa johtava päivystävä palomestari halusi tiedon psykososiaalisen tuen tilannejohtajasta välittömästi työparien saavuttua onnettomuuspaikalle ja tilannejohtajuus sanoitettiin siinä tilanteessa muille toimijoille ja viranomaisille. Roolien auki puhuminen ja sanoittaminen helpottaa rooliin siirtymistä ja siinä toimimista

”..sen aukipuhuminen..tätä et niinku ottaa sen roolin ja voi sanoa että minä johdan tätä toimintaa, vaikka siviilissä niinku ois mitä vaan”.

Yksi haastateltava koki olleensa puhtaasti perustehtävää toteuttavan kriisityöntekijän roolissa. Hän tuki tilannejohtajaa tämän roolissa. Työparin rooli on keskeinen erityisesti tilannekuvan muodostamisen kannalta, koska tilannejohtajan täytyy pystyä keskittymään moniviranomaistyöhön ja päätöksentekoon. Johtajuuden tukemisella on tärkeä merkitys, koska ilman johdettavia ei voi johtaa. Johdettavilla on omat roolinsa ja johtajalla omansa. Johdettavien tärkeä rooli on tukea johtajuutta, jotta lopputulos saavutettaisiin parhaalla mahdollisella tavalla. Roolijaon tulee olla sillä tavoin selvä, että johtaja tuntee oman roolinsa suhteessa alaisiinsa ja muihin viranomaisiin ja että johdettavilla on riittävät alaistaidot omien tehtäviensä toteuttamiseksi.

Neuvottelijan rooli oli lisärooli, jota työntekijä ei olisi halunnut itselleen, mutta se ”lankesi” hänelle, jotta järjestäytyminen onnistuisi. Siinä vaiheessa tilannejohtajuutta ei vielä oltu määritelty. Neuvottelussa puhuttiin hälytyksen jälkeen toisen työryhmän jäsenten kanssa

auki se, millä kokoonpanolla toimistolta lähdetään tulipalopaikalle ja mikä on siellä tehtävän psykososiaalisen tuen painotus. Haastateltavalla oli kokemusta neuvottelijan roolista myös aiemmista erityistilanteista.

”..siinä on sellanen lisärooli, mikä on niinku tavallaan se sosiaali- ja kriisi-päivystyksen edustajan rooli..”

” Kaks näistä tulipalotilanteista on tapahtunut yöaikaan ja yks on tapahtunut aamusta. Kaikkia niitä on yhdistänyt se, ett on pitänyt perustella kriisityön näkökulmasta miksi kriisityöntekijät eivät voi tehdä majoitustarpeen arviointia.. ”

Sosiaalityöntekijät pitivät omaa ammattirooliaan sosiaalityön toteuttajina tärkeimpänä rooli-naan. Ryhmän toiminnan kannalta katsottuna sen jäsenillä on rooleja jotka liittyvät ryhmän toimintaan. Näin ollen ryhmän jäsenet saavat erilaisia rooleja heille määrättyjen tehtävien perusteella. Tehtäväroolit ovat merkityksellisiä ryhmän tavoitteiden kannalta. Ryhmän toiminnan jatkuessa jäsenille eriytyy myös muita rooleja tilanteiden, taipumusten ja henkilön taustan perusteella. (Kauppila 2005, 93.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että toisen ammattiryhmän edustajat kokivat tilannetta helpottavana sen, että psykososiaalisen tuen johtaminen oli kriisipäivystyksen vastuulla, omaan työhön ja rooliin pystyi keskittymään parhaalla mahdollisella tavalla. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijät kokivat että omat tehtävä ja roolit tapahtumapaikalla olivat selvät.

” ..koen sen hyvänä ja turvallisena asiana et sen näki, että kriisipäivystyksen työntekijät ovat tottuneet ottamaan tilanteen haltuun ja perustamaan tän kriisikeskuksen, se oli niinku hyvä. Se tekee sen oman työn helpommaksi.”

Toimistolla työskennelleet esimiehet olivat käytännön asioiden ja koordinoijan roolissa ja kokivat olleensa samassa roolissa kuin arkityössäkkin eli esimiehinä. Käytännön asioiden järjestelijän ja koordinoijan rooli toimistolla oli merkittävä perustehtävän toteuttamisen eli päivy-stysvalmiuden, resurssoinnin ja työsuojelun kannalta. Esimiehet hankkivat toimistolla lisää työvoimaa tapahtumapaikalle ja kiinnittivät huomiota esimerkiksi työsuojelullisiin seikkoihin, kuten siihen että työntekijät ovat saaneet syödäkseen päivän aikana. Usein kriisityön imu on niin kova, että nälän ja levon tunne katoaa myös työntekijöiltä ja on hyvä että on joku joka siitä heitä muistuttaa. Molemmat esimiehet pitivät yhteyttä oman työryhmänsä työntekijöihin ja hoitivat käytännön asioita heidän kanssaan, mutta toivat haastattelussa esiin, että olisi ollut hyvä käydä myös yhteistä esimiesten välistä keskustelua ja tehdä yhteisiä päätöksiä liit-tyen yksiköiden toimintaan kentällä.

”..me ei keskusteltu johtajuudesta ja tavallaan sovittu sitä, et jompikumpi meistä ois ottanut sit sen johtajuuden täällä, mikä ois niinku siirretty sinne kriisikeskukseen. Et mul oli sellanen fiilis et mä johdin vaan sitä Kripän työparia täällä”.

Esimerkkitalanteessa toimistolla esimiesten rooli oli tukirooli. Suuronnettomuus- ja erityistilanteissa toimistolla työskentelevillä on tavallisesti täsmällisin tilannetietoisuus tapahtumasta, perustyöstä toimistolla, ja resurssoinnista. Siitä syystä psykososiaalisen tuen johtaminen tapahtuu tavallisesti sieltä käsin. Toimistolle jäävien esimiesten olisi ollut tärkeää kommunikoida enemmän keskenään, dialogin ja viestinnän merkitys on suuri psykososiaalisen tuen johtamisen onnistumisen kannalta. Toimistolta annettu tuki oli tärkeää kentällä toimiville työntekijöille ja tilannejohtajalle, koska moniviranomaistyö vei yhden työntekijän resurssin täysin.

”..on tosi tärkeä et meillä on vielä se johtaja siellä toimistolla, koska jostain tulee vielä se kokonaisuuden hallinta. Koska siellä se on aikamoista ja siellä vaaditaan yhden ihmisen resurssi mun mielestä siihen moniviranomaistyöhön.”

”..oli ihan hyvä että tässä tilanteessa oli yksi joka koordinoi toimistolta ja yks joka johti kentältä, tavallaan että olis ollut niinku kaksi johtajaa, mut se että ne on fyysisesti eri paikoissa oli mun mielestä toimiva systeemi.”

7.3 Johtajuuden tukeminen

Kysyin haastateltavilla mikä tuki heidän näkemystensä perusteella parhaiten johtajuutta erityistilanteessa. Haastateltavien vastausten perusteella kolme tärkeintä johtajuutta tukevaa tekijää psykososiaalisen tuen johtamisessa olivat: työparityöskentely, varautuminen ja viestintä. Nämä jakautuvat vielä pienempiin osa-alueisiin alla olevan taulukon mukaisesti. Kolme yläkategoriaa sisältävät paljon erilaisia johtajuuden tukemiseen liittyviä tekijöitä.

1 TYÖPARITYÖSKENTELY	2 VARAUTUMINEN	3 VIESTINTÄ
yhteistyö	toimintasuunnitelma	dialogi
roolit	harjoittelu ja koulutus	moniviranomaistyö
jaettu johtajuus	rakenteet	välineet

Kuva 6: Johtajuuden tukemisen kategoriat

Työparin tuen merkitys kentällä tapahtuvassa akuutissa psykososiaalisen tuen johtamisessa on tutkimuksessa saatujen tulosten valossa merkittävä. Yhteistyö ja vuorovaikutus äkillisissä psy-

kososiaalisen tuen johtamistilanteissa, joissa tehtävillä päätöksillä voi olla kauaskantoiset seuraukset uhrien elämässä, on koko toiminnan edellytys.

“..kaikkein paras tuki on se työpari sillä hetkellä. Se on se jonka kanssa se asia puidaan läpi, et se ei ole millään tavalla diktatuurimaista johtamista, vaan se on dialogi, mä sanoisin et mä en johtanut sitä yksin.”

Dialogilla oli iso merkitys yhteistyössä, yli puolet haastatelluista mainitsi dialogin johtajuutta tukevana ja yhteistyötä lisäävänä tekijänä. Kolme haastateltavaa koki, että johtajuudesta olisi pitänyt keskustella enemmän ennen tapahtumapaikalle lähtöä.

”Mun mielestä ongelma tässä oli se, että olisi pitänyt kaikki istua alas ja tehdä yhdessä se toimintasuunnitelma, et miten me toimitaan ja edetään..

Varautumista on se, että on olemassa toimintasuunnitelma, jota on harjoiteltu ja hankittu tarvittava ohjeistus, koulutus ja resurssit sen toteuttamiseen. Tulipalotilanteessa toimimista edesauttoi se, että kyseessä oli onnettomuus, jossa ei ollut kuolonuhreja, työntekijät eivät joutuneet savun hajuun, käytettävät tilat olivat hyvät ja kaikille järjestyi tapahtumapaikalle ruokaa Vapepan toimesta. Nämä tekijät helpottivat psykososiaalisen tuen toimijoiden työtä tapahtumapaikalla.

Johtajuutta ja sen ottamista täytyy harjoitella. Täytyy osata muodostaa tilannekuvaa, uskaltaa tehdä päätöksiä ja käyttää erilaisia välineitä, kuten esimerkiksi viranomaisten käytössä olevaa VIRVE-puhelinta. Kaikki haastateltavat toivat esiin sen, että kokivat tarpeellisenä näiden taitojen harjoittamisen etukäteen.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että varautuminen työryhmien yhdistymiseen ja tilannejohtajana toimimiseen edesauttaa johtajan roolissa toimimista ja yhteistyötä. Varautumiseen kuuluu toiminnan suunnittelua, ohjeistusta, harjoittelua ja ammattitaidon ylläpitoa koulutuksiin osallistumalla. Työnantajalta se edellyttää tarvittavien rakenteellisten seikkojen huomioonottamista psykososiaalisen tuen suunnittelussa. Rakenteelliset seikat ovat organisaation omassa rakenteessa olevia päivittäisiä tukirakenteita sekä tilanteeseen erityisesti rakennettavia tukimuotoja. Vastauksista käy ilmi, että psykososiaalisen tuen tilannejohtajuutta tukee selkeät ohjeet ja toimintatavat siitä, kuinka työskentely aloitetaan ja kuinka se etenee.

” Mä aattelen että ammattitaito toki ja se että on valmiiksi tehty joku toimintasuunnitelmaa, joka tukee sitä johtajuutta ja niitä on niinku mietitty ja harjoiteltu.”

Ammattitaitoa lisätään ja ylläpidetään koulutuksen ja harjoittelun avulla, siten työntekijän luovuus ja ongelmanratkaisukyky kehittyy. Myös rutiinit ja kokemus tukee työntekijän johtamistaitoja. Esimiehen tuki nousi tärkeänä johtajuutta tukevana tekijänä haastatteluissa esiin. Omalta lähiesimieheltä toivottiin enemmän tukea haastavissa tilanteissa.

Kysyttäessä johtajuuden tukemisesta, kiinnostavaksi huomioksi nousi työntekijän halu johtaa. Sen katsottiin edesauttavan johtajana onnistumista.

”..jossain tilanteessa missä sä joudut sanomaan että minä johdan, niin kyllä sen täytyy olla sisäistetty. Koska silloin mä luulen että se onnistuu paremmin. ”

Toisaalta sosiaali -ja kriisipäivystyksen työtehtäviin on määritelty psykososiaalisen tuen tilannejohtaminen yhdeksi perustehtäväksi. Sen perusteella työyksikköön hakeutuvalla henkilöllä on jo lähtökohtaisesti tiedossa, että työhön liittyy psykososiaalisen tuen johtamista.

Johtamista voidaan tukea sekä alhaalta, ylhäältä että sivulta käsin. Sivulta tuleva tuki on kollegoiden ja työryhmän tukea. Alhaalta tuleva tuki voi tarkoittaa johtajan alaisuudessa toimivia vapaaehtoisia ja ammatti-ihmisiä. Alaistaidot ovat tärkeä osa johtajuuden tukemista.

”..johtajuutta tukee myös ne työntekijät, jotka on siinä tilanteessa, sillä omalla toiminnallaan. Et eivät sooloile, vaan asettavat tilannejohtajan alle kysymyksiä ja sitä kautta...se on sitä johtajuuden tukemista.”

Suunnonnettomuus-, tai erityistilanteessa jokainen työntekijä joutuu käyttämään päätäntävaltaa suhteessa uhrien asemaan ja käytännön asioiden järjestelyihin. Se, että siitä sovitaan etukäteen ja toimitaan tiettyjen raamien puitteissa auttaa onnistumaan näissä tilanteissa. Tilannejohtaja on viimekädessä vastuussa päätöksistä.

Vastausten perusteella johtajan roolin määrittelyllä oli selkeästi työskentelyä helpottava merkitys tapahtumapaikalla työnjaon kannalta. Haastatteluissa kysyttiin oliko sanoittamisella merkitystä. Kaikki vastaajat kokivat sen selkeyttäneen esimerkkitalannetta. Sanoittaminen on tärkeää myös tilannejohtajana toimivan työntekijän näkökulmasta. Oman aseman sanominen ääneen asettaa työntekijän tilannejohtajan ”saappaisiin”. Psykososiaalisen tuen johtajuuden määrittelyllä oli selkeä merkitys myös yhteistyön kannalta muiden viranomaisien kanssa. Saman ammattiryhmän edustajien välillä sillä ei ollut niinkään suurta merkitystä, kuin eri ammattiryhmien edustajien välillä.

”... siellä ei oo sitä vaaraa et sinne tulee päivystävä palomestari ja kertoo jollekin niistä neljästä henkilöstä jotka siellä on paikalla. Ja sit kukaan ei enää

tiedä kenellä se tieto on ja kuka on merkannut se paperille siinä kronologisessa järjestyksessä kun ne tulee ne uudet tiedot ja käskytykset. Se selkeyttää sitä tilannetta siellä.”

”..se merkitys oli ei ehkä meidän kriisityöntekijöiden välillä niin suuri, ku sitte kriisityön ja sosiaalityön välillä.”

Viestintä nousi haastatteluissa esiin tutkimustuloksissa, erityisesti se korostui johtamiseen liittyvissä kysymyksissä. Viestinnän tulee olla selkeää niin johtajan suuntaan, kuin pois päinkin. Tilannejohtaja joutuu viestimään ylöspäin organisaatiossa korkeammalla toimiville henkilöille sekä alaspäin muille toimijoille ja alaisille.

Haastatteluissa tuli ilmi, että tässä erimerkkitalanteessa ilmeni viestimiseen liittyviä ongelmia. Kaikki psykososiaalisen tuen toimijat eivät olleet tietoisia siitä, ketä tulipalon uhreista oli jo haastateltu, ja ketä ei. Osa uhreista joutui käymään läpi tilanteensa työntekijän kanssa useaan kertaan. Selkeämmällä viestinnällä ja informoinnilla olisi tämä tilanne voitu välttää.

“ Jotkut jouduttiin haastattelemaan kahteen kertaan...niin selvisikin että hänellä oli näitä kysymyksiä joihin me taas sit pystyttiin vastaamaan. Jotkut ihmiset joutuivat alottamaan alusta, niinku kahteen kertaan puhumaan saman asian.”

Uhrien ja heidän omaistensa sekä suuren yleisön tiedonhalu saattaa joskus yllättää toimijat. Tieto kulkee nykyisin nopeasti median ja erilaisten viestimien kautta, siksi psykososiaalisen tuen johtajan täytyy kiinnittää huomiota siihen että toimittajat saattavat esimerkiksi olla tapahtumapaikalla hyvin pian hälytyksestä. Silloin täytyy olla sovittuna, kuka vastaa tiedottamisesta. Suuronnettomuus -ja erityistilanteissa on tärkeää muistaa, että uhreja täytyy suojata medialta, jotta välttään lisätraumatisoitumiselta myöhemmin. Esimerkkitalanteessa yksityisen vuokravälitysfirman edustaja oli saanut tiedon tulipalosta ja ilmestyi onnettomuuspaikalle tarjoamaan uhreille väliaikaisasuntoja. Kaikki haastateltavat pitivät onnettomuuden uhrien suojaamista medialta ja muilta ulkopuolisilta tärkeänä traumatisoitumista ehkäisevänä tekijänä.

Äkillisissä suuronnettomuus- ja erityistilanteissa työryhmien yhteistyö ja moniammatillisten työparien muodostaminen saattaa käynnistyä hyvinkin nopealla aikataululla eikä valmistautumiseen tai dialogiin jää aikaa. Koska työparityöskentely ja työparin tuki nousi tärkeimmäksi johtajuutta tukeväksi tekijäksi akuuteissa kriisitilanteissa, on tärkeää että yhteistyötä ja johtajuutta harjoitellaan myös pienemmässä mittakaavassa. Se luo valmiuksia suuronnettomuus - ja erityistilanteiden yhteistyölle ja psykososiaalisen tuen johtajuuden kehittämiseksi.

7.4 Yhteistyön kehittäminen

Haastattelujen perusteella tärkeimmät tekijät yhteistyön kehittämisessä ovat:

- perustehtävän määrittely
- koulutus ja harjoittelu
- yhteiset palaverit
- arjen yhteistyö

Haastatteluiden perusteella työryhmien välistä yhteistyötä voidaan kehittää määrittelemällä perustehtävään kuuluvat tehtävät selkeästi, lisäämällä koulutusta ja harjoittelua, sekä lisäämällä yhteisiä tapaamisia sekä yhteistyötä arjen työtilanteissa. Työryhmien yhteistyö on vielä verrattain nuorta, mikä voi vaikuttaa siihen että käytänteet voivat olla äkillisissä tilanteissa jäykkiä. Henkilökemiat ja kommunikointi vaikuttavat myös tämänkaltaisissa tilanteissa. Ryhmä kehittyy erilaisten vaiheiden kautta ja toimintatapojen vakiintuminen vie aikaa. Toimintaan vaikuttaa myös se, että tarvetta yhdistymiselle ei ole päivittäin. Rutiinien muodostuminen tapahtuu hitaammin. Yhteistyölle sen sijaan on tarvetta useammin, konsultointi ja neuvonpito toisen työryhmän kanssa on arkipäivää. Ihmisten välistä vuorovaikutusta katsottiin myös lisäävän yhteistyön mahdollisuuksia.

” Yhteistyö lisääntyy yhdessä tekemällä.”

”..tätä yhteistoimintaa, ei sen tarvitse olla isoa ja dramaattista, mut vähän tämmöstä niinku et pitää lämpimänä tätä yhteistyömallia, et...meillä on tää oma rautalankaversio.

Selkeä perustehtävän määrittely niin, että se on kaikille työryhmän jäsenille selvä ja samankaltainen, on edellytys työryhmän yhteistyölle erityistilanteissa. Molemmissa päivystysyksiköissä on olemassa valmiit suuronnettomuuskansiot toimintaohjeineen ja -kortteineen ja niihin liittyvä ohjeistus. Niitä käytetään suuronnettomuus- ja erityistilanteissa. Samojen toimintamallien soveltaminen myös pienemmissä onnettomuuksissa on perusteltua. Sosiaali- ja kriisipäivystyksen työtehtävät ovat niin moninaisia ja yllättäviä, että jokaista erityistilannetta varten on mahdotonta rakentaa omaa toimintamallia. Saman ohjeistuksen psykososiaalisen tuen johtamisesta saa helposti sovellettua lähes kaikkiin suuronnettomuus- ja erityistilanteisiin. Niihin tutustuminen on osa uusien työntekijöiden perehdytystä. Omien tietojen ja taitojen ylläpitäminen ja päivittäminen on myös vakituisesti työryhmässä työskentelevien henkilöiden vastuulla.

Harjoittelua ja koulutusta yhteistyö -ja erityistilanteita varten toivoi lisää jokainen haastateltava. Harjoituksiin haluttiin enemmän pienempiä kokonaisuuksia ja omia harjoituksia, joissa

voi keskittyä psykososiaalisen johtamisen harjoitteluun. Harjoittelulla on merkitystä paitsi yhteistyön, niin myös työn kehittämisen ja siinä oppimisen kannalta. Suuronnettomuus- ja erityistilanteissa yhteistyötä pidettiin välttämättömänä.

” Se että harjoteltais yhdessä ja se...., että niitä tilanteita arkipäiväistettäisiin, elikkä se että pienemmissä tilanteissa tehtäis sitä yhteistyötä, niin näissä isommissa tilanteissa se sujuisi jotenkin saumattomammin.”

”.. ehdottomasti jos on tämmönen tulipalo tai onnettomuuskeikka, missä tarvitaan ylipäänsä enemmän ihmisiä, ihan näitä akuutteja käytännön järjestelyky symyksiä ja sit tää kriisipuolen apu, et sellaisissa tilanteissa”.

Pienimuotoisia omia erityistilanneharjoituksia on mahdollista järjestää työyksikössä useamman kerran vuodessa, jolloin niillä olisi todellista merkitystä oppimisen kannalta ja mahdollisimman moni työntekijä pääsisi harjoittelemaan psykososiaalisen tuen johtajan rooliin siirtymistä. Harjoituksia voisi järjestää myös yhteistyössä toisien pääkaupunkiseudulla toimivien sosiaali- ja kriisipäivystysten kanssa.

Ammattitaidon kehittäminen ja ylläpito koulutuksen ja harjoittelun avulla on sekä työnantajien tarjoamien mahdollisuuksien varassa, että myös työntekijän omalla vastuulla. Erilaisiin koulutuksiin hakeutuminen ja osaamisen päivittäminen on osa työkyvyn ylläpitämistä. Suuronnettomuusharjoituksiin on mahdollista osallistua vuosittain ja harjoitella psykososiaalisen tuen johtamista niissä tilanteissa, mutta haastatteluissa tuli ilmi toive myös pienimuotoisimmista harjoituksista, joissa voitaisiin harjoitella erityistilanteissa toimimista ja johtamista pienemmässä mittakaavassa ja useammin.

Yhteisiä palavereja ja yhteisiä purkutilaisuuksia vaikeiden tilanteiden jälkeen pitivät tärkeänä kaikki haastateltavat. Yhteiset purut esimerkiksi tulipalotilanteiden jälkeen koettiin tarpeelliseksi myös oppimismielessä. Esimerkkitalanteessa järjestettiin omat purut niin sosiaali- kuin kriisipäivystyksessä, mutta erikseen kummallekin työryhmälle. Sosiaalipäivystyksen työntekijät olivat kokouspäivästä johtuen päässeet purkamaan tilanteen jo oman työryhmänsä kanssa, joten toisen purun järjestämiselle yhdessä kriisipäivystyksen kanssa ei koettu olevan tarvetta. Yhteisten purkujen merkitys jatkoon ja yhteistyön kannalta koettiin kuitenkin tärkeäksi.

”..sitä pitäis arkipäiväistää sitä yhteistyötä. Jos me oltais säännöllisesti tekemisissä jollain jatkumolla, niin siinä ei ois aina se poikkeustilanne kun sä menet kysymään jotakin.”

Yhdeksi yhteistyön malliksi tutkimuksessa nousi ehdotus yhteisistä kuukausipalavereista. Yhteispalavereissa käytäisiin läpi caseja ja kysymyksiä, jotka liittyvät rajapintoihin ja yhteistyöhön. Molemmista työryhmistä voisi tuoda palaveriin aihietä ja palaverit toimisivat oppimistilanteina. Tärkeänä pidettiin sitä, että mikäli yhteispalavereja järjestettäisiin, niille olisi myös tietty jatkumo.

”..meillä ois kootusti sellasia kysymyksiä ja caseja joissa vois sopää käytää..sopällä olisi vaikka meille että oli tällanen case mites tässä ois voinut tehdä ja kripä vois kertoa oman näkemyksensä.”

Esimiestasolle toivottiin yhteistyön tarpeellisuuden tiedostamista. Mikäli esimiehet eivät omalla työllään edistä yhteistyötä, on se perustyötä tekeville henkilöille vielä vaikeampaa. Kaksi haastateltavaa koki tämän ongelmaksi tässä työryhmässä.

”...johtajallakin on aina johtaja, niin sen oman esimiehen tuki myös niissä tilanteissa. Jonka näen myös tässä yksikössä haasteena ja ongelmana.”

Esimerkkeinä mahdollisista arjen yhteistyötilanteista päivystystyössä nousi esiin lapsiperheet joissa on tapahtunut äkillinen kuolemantapaus, perhesurmat, perhe- ja parisuhdeväkivaltatilanteet, itsemurhayritykset lapsiperheissä, väkivaltatilanteet missä ei ole lapsia mukana ja tilanteet joissa ahdistunut asiakas tulee päivystykseen ja työntekijät arvioivat tämän olevan sekä materiaalsen että psyykkisen tuen tarpeessa. Suuri osa kehittämis ehdotuksista koski sosiaalityön asiakkaita, jotka ovat akuutin kriisiavun tarpeessa. Kriisityössä tarvitaan sosiaalityön palveluja ja osaamista, erityisesti liittyen lapsiperheissä tehtävään kriisityöhön, ja työtehtävissä joissa on mukana alaikäisiä lapsia. Näissä tilanteissa konsultoidaan sosiaalipäivystystä, ja/tai pyydetään sosiaalityöntekijä työpariksi asiakastapaamiseen.

Psyykkisen tuen tarpeesta huostaanottotilanteiden yhteydessä keskusteltiin jokaisen haastateltavan kanssa. Kiireelliset huostaanotot on hyvä esimerkki arkisesta työtilanteesta sosiaalipäivystyksessä. Haastateltavilla, jotka olivat työskennelleet pitkään sosiaalipäivystystyössä oli kokemus, että akuutin psyykkisen avun antaminen huostaanottotilanteissa voi olla vaikeaa sosiaalityöntekijän ristiriitaisen roolin tai asiakkaan päihtymystilan vuoksi.

”...meidän täyty tehdä se valinta ja siinä meni lapset äidin edelle..en mä kykene samalla ottaa lapsia ja kysyä samalla ystävällisesti haluatko kriisiapua. Mä luulen et siinä tilanteessa hän ois käskenyt mun painua..”

”..sosiaalipäivystyksellä on ollut keikkoja missä vanhempi on yrittänyt itsemurhaa..olisi oivallinen tilanne, että sinne lähtisi silloin sosiaalityöntekijä- kriisi työntekijäpari.”

Perheväkivaltatilanteissa puolestaan asiakkaan kokema häpeän tunne saattaa olla esteenä kriisiavun vastaanottamiseen. Näissä tilanteissa voidaan pyytää asiakkailta lupa olla yhteydessä heihin myöhemmin kriisiavun tarjoamiseksi. Kriisiavun kannalta on tärkeintä se, että käynnillä saadaan luotua kontakti apua tarvitsevaan asiakkaaseen. Kriisiavun toteuttaminen on sen jälkeen mahdollista erilaisilla aikaväleillä.

”...miksei siinä vois kokeilla sellasta mallia, että jos uhrilta kysyisi luvan, et voisko sun yhteystiedot välittää” .

Vastauksissa korostui myös ns. ”marssijärjestyksen merkitys” ; psykososiaalisessa tuessa on tärkeää kiinnittää huomiota myös avun antamisen järjestykseen. Haastatteluissa tiedostettiin, että tärkeintä onnettomuustilanteissa on luonnollisesti pelastava työ ja sen jälkeen kartoitetaan tarvitaanko sosiaali- vai kriisityön palveluja seuraavaksi tai mikä on asiakkaan suurin tarve sillä hetkellä. Kriisiavun vastaanottaminen on vaikeaa, mikäli perustarpeista ei ole huolehdittu ennen sitä.

Molemmissa päivystyksissä oltiin selvillä siitä, mitä toinen työryhmä tekee ja kuinka se toteuttaa omaa perustehtäväänsä. Kiinnostusta tutustua toisen työryhmän työhön oman työajan puitteissa ilmeni molempien ammattiryhmien haastatteluissa. Yhteiselle asiakaskäynnille lähdön kynnystä olisi mahdollista madaltaa tällä tavoin. Yhdistyminen ja yhteistyö on helpompaa kun tuntee työntekijät ja heidän perustehtävänsä. Toisen työryhmän toimintaan tutustumisesta työvuorojen puitteissa sovittiin noin vuosi sitten yhteisessä kehittämisspäivässä, mutta pian sen jälkeen työryhmässä tapahtui muutoksia esimiestasolla, oli kuormittavia työjaksoja ja kesälomien aikana asia unohtui. Tämänkaltaisen työskentely saattaa tarkoittaa omalta mukavuusalueelta poistumista ja siksi se voi tuntua työläältä. Haastatteluissa tähän asiaan palattiin ja haastateltavat nostivat asian uudelleen esiin; tässä olisi keino tutustua paremmin toisen työryhmän toimintaan.

7.5 Johtajuuden kehittäminen

Harjoittelun merkitys nousi esiin tutkimustuloksissa. Se lisää työntekijöiden luottamusta omiin taitoihin psykososiaalisen tuen johtajana. Tutkimuksessa käy ilmi, että työntekijöillä on halua ja toiveita harjoitella psykososiaalisen tuen johtamista niin, että kokonaisuudet ovat suppeampia ja helpommin hallittavissa. Näin voidaan keskittyä opettelemaan yhtä asiaa kerrallaan, oli se sitten VIRVE-puhelimien käyttö, alkutilanteen työryhmien yhdistyminen tai kriisikeskuk-

sen perustaminen. Suurissa SAR-harjoituksissa on usein niin paljon toimijoita ja havainnoijia, että oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen ei ole mahdollisuuksia.

Esimerkkitilanteessa onnettomuuden ajankohta oli arkiaamu, jolloin lisätyövoiman hankkiminen onnistui helpommin ja viranomaisverkostot toimivat hyvin. Työryhmien johtavat työntekijät tekivät esimiesasemasta johtuen pääsääntöisesti virastotyöaikaa, jolloin johtajuuden tuki toimistolta käsin mahdollistui. Sillä oli suuri merkitys psykososiaalisen tuen johtajuuden kannalta.

Esimerkkinä käytetyssä todellisessa tulipalotilanteessa johtajuus jakautui ennalta sovitulla tavalla. Kriisipäivystyksellä oli erityis- ja suuronnettomuustilanteiden psykososiaalisen tuen johtovastuu. Tutkimuksessa korostui varautumisen ja ennalta sovitun toimintamallin merkitys kriisijohtamisessa. Varautuminen tulee tehdä aina etukäteen, tilanteen aikana se ei enää ole mahdollista. Johtajuuden jakautuminen sovitusti mahdollisti sen, että sosiaalityöntekijät pystyivät keskittymään omaan työhönsä kokonaisvaltaisesti, koska oli tiedossa, että kriisipäivystyksellä on johtovastuu tilanteessa.

8 Johtopäätökset

Kahden eri perustehtävää toteuttavan työryhmän kokemukset psykososiaalisen tuen johtamisesta ja yhteistyöstä osoittivat että työryhmät eivät vielä osaa toimia yhdessä niin hyvin ja tehokkaasti kuin se synergiaetujen saavuttamiseksi olisi mahdollista. Kehittämiseen tarvitaan tukea. Tukea voidaan saada esimiestyöstä, rakenteista ja varautumisesta sekä kiinnittämällä huomiota viestintään ja vuorovaikutukseen. Tilannejohtajan rooliin siirtyminen ja psykososiaalisen tuen johtamisen harjoittelu ja siihen varautuminen edellyttää työntekijältä myös kiinnostusta oman osaamisen kehittämiseen esimerkiksi koulutuksen avulla.

Tutkimuksen perusteella yhteistyön haasteeksi nousi erityisesti psykososiaalisen tuen järjestäytyminen akuutissa kriisitilanteessa. Rakenteet, suunnittelu, ohjeistus ja varautuminen olivat tärkeimmät yhteistyötä vahvistavat tekijät. Psykososiaalisen tuen johtajuutta tukee työparityöskentely, varautuminen, toimiva viestintä, sekä oman esimiehen tuki. Yhteistyön kehittämisessä painotettiin harjoittelua ja yhteistyötä arkisissa työtilanteissa.

Psykososiaalisen tuen tilannejohtaja joutuu siirtymään työntekijän roolista nopealla aikataululla tilannejohtajaksi. Roolinvaihdos voi olla työntekijälle ja työyhteisölle vaikeaa, koska työyhteisön sisällä roolin muutos aiheuttaa aina muutoksia myös muissa työyhteisön rooleissa. Johtajaksi kasvaminen on oma prosessinsa ja esimiehen rooli tilannejohtajuuden tukemisessa on merkittävä. Psykososiaalisen tuen tilannejohtajan rooliin siirtymistä on harjoiteltava, muutosten siirtyminen ja johtajan roolin sisäistäminen on hankalaa. Harjoittelun avulla on myös

mahdollisuus saada omasta toiminnasta palautetta työryhmältä ja esimieheltä, mikä on tärkeää kehittymisen kannalta.

Toimistolla työskennelleiden esimiesten roolit herättivät tutkimuksessa keskustelua. Heidän roolinsa olisi voinut olla myös tilannejohtajan rooli, koska toimistolla olevalla henkilöllä on yleensä selkein tilannekuva kokonaisuudesta ja resurssoinnista. Tilannejohtajan rooli siirrettiin esimerkkitalanteessa kriisikeskukseen tilannejohtajalle. Toimistolta tullut tuki mahdollisti tilannejohtajan täysipainoisen keskittymisen moniviranomaistyöhön, joten tukirooli oli olennainen psykososiaalisen tuen johtamisen kannalta. Toimistolla olisi ollut syytä tukea tilannetta yhdessä. Molemmat esimiehet koordinoivat lähinnä omia työryhmiään matkapuhelimien välityksellä. VIRVE-viranomaispuhelimien käyttö olisi tässä tilanteessa ollut perusteltua, koska sen avulla kaikki psykososiaalisen tuen toimijat olisivat saaneet informaatiota tilannekuvasta samanaikaisesti. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, etteivät esimiehet juurikaan käyneet dialogia keskenään itse tilanteessa. Dialogin merkitys on suurin ennen erityistilannetta, itse tilanteessa toimintamallin on oltava jo selkeä. Johtaminen syntyy aina vuorovaikutuksessa.

Jaettu johtajuus sopii hyvin erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden johtamisperiaatteeksi. Sen viesti on, että työntekijöihin luotetaan ja heidän osaamistaan arvostetaan työyhteisössä. Jaetussa johtajuudessa kukin asiantuntija käyttää päätäntävaltaa harkintansa mukaan. Se luo synergiaa yhteisöön: yhdessä osaamme enemmän, yhdessä saamme aikaan enemmän.

Molemmissa työryhmissä oli yhteinen käsitys siitä, millaista tavoitteellisen ja toimivan yhteistyön tulisi olla tulevaisuudessa. Tutkimustulosten perusteella työntekijät nostivat esiin samankaltaisia ideoita ja ajatuksia siitä, missä tilanteissa yhteistyötä voidaan lisätä ja kehittää. Yhteistyötä on perusteltua lisätä myös muissa kuin suuronnettomuus- ja erityistilanteissa, koska moniammatillisuus tuo lisää laatua perustehtävän toteuttamiseen. Taustalla on ajatus, että jos tehdään yhteistyötä pienemmissä arjen työtehtävissä, se on helpompaa myös yhteistyötä vaativissa suuronnettomuus- ja erityistilanteissa. Osaaminen ja onnistuminen yhteistyössä perustehtävän tasolla luo turvallisuuden ja hallinnan tunnetta suuronnettomuus- ja erityistilanteisiin.

Johtaminen ja esimiestyö nousivat kehittämiskohteeksi tässä tutkimuksessa. Esimiehen rooli on merkittävä kun muodostetaan yhteistä työ kulttuuria. Esimiehen tehtävänä on saada ihmiset kehittämään toimintaa, sillä ihmiset ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. Vain he voivat tietää kaikista niistä yksityiskohdista, joita työskentelyn kehittämiseen liittyy. Psykososiaalisen tuen johtamisen kannalta esimiestyön lisäksi tulee kiinnittää huomiota myös tilannejohtamiseen ja sen kehittämiseen.

9 Pohdinta

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnoissa kiinnitetään erityisesti huomiota johtamiseen ja kehittämistyöhön. Pohdin paljon tämän opinnäytetyön tekemisen yhteydessä sekä johtajuutta että alaisena olemista ja toimimista sekä osaamisen johtamista ja työn kehittämistä sitä kautta. Johtajuutta ei ole ilman alaisia, eivätkä esimiestaidot ole ainoita joiden turvin selvittää vaativista tehtävistä. Olennaista on myös se, kuinka työntekijät kykenevät ymmärtämään muuttuvat toimenkuvat ja lisääntyvät työpaineet. Hyvällä esimiestoiminnalla luodaan edellytyksiä työntekijöiden osaamisen hyödyntämiselle. Hyvän esimiestaidon merkitys korostui tässä tutkimuksessa työryhmien yhdistymiseen ja yhteistyöhön sekä sen tukemiseen liittyvissä tilanteissa. Esimiehen tuella on suuri merkitys työryhmien toiminnan ja psykososiaalisen tuen johtamisen kannalta.

Nykyisin johtaminen muodostuu pitkälti asiantuntijoiden johtamisesta. Tällöin johtamisesta tulee osaamisen johtamista, mitä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla on tänä päivänä. Jos esimies on onnistunut johtamisessaan ja saa työryhmänsä sitoutumaan päämääriin, hän saa aikaan innostuneen ja sitoutuneen ongelmanratkaisuprosessin.

Luin opintojeni aikana kymmeniä johtamista käsitteleviä kirjoja, pro gradu- ja opinnäytetöitä ja tutustuin eri johtamisteorioihin ja tein johtamiseen liittyviä oppimistehtäviä yksin ja ryhmässä. Kriisien on sanottu paljastavan organisaation johtamiskulttuurista enemmän kuin mikään muu tilanne, koska kriisitilanne vaatii johtamiselta aina enemmän kuin arkityön johtaminen. Kriisijohtamisessa on erityisen tärkeää osata johtaa ihmisiä: hyvä ihmisten johtaminen luo pohjan onnistuneelle kriisijohtamiselle. Oma työni psykososiaalisen tuen johtajana tarkoittaa sitä, että johdan sosiaali- ja kriisityön asiantuntijoita, jotka työskentelevät traumaattisessa kriisitilanteessa olevien ihmisten auttamiseksi. Samassa toimintaympäristössä muut viranomaiset johtavat omia organisaatioitaan, jolloin psykososiaalinen tuki integroidaan osaksi muuta kriisijohtamista.

Psykososiaalisen tuen johtaminen ja moniammatillinen yhteistyö ovat aiheina ajankohtaisia. Psykososiaalisen tuen johtaminen on nähty haasteena moniviranomaistilanteissa. Suuronnettomuus - ja erityistilanteissa muilla viranomaisilla on oma selkeä johtamisjärjestelmänsä. Psykososiaalisen tuen toimijoita on paikalla tavallisesti paljon ja heitä täytyy johtaa samoin kuin muitakin viranomaisia. Auttamistyössä ihmisten monimuotoisten ongelmien kohtaaminen edellyttää usein eri työntekijöiden yhteistyötä. Asiakkaita hyödyttää se, että haastavissa tilanteissa eri viranomaiset kokoavat voimansa ja osaamisensa ja ratkaisevat asioita yhteistyössä.

Moniammatillisessa yhteistyössä korostuu jaetun asiantuntijuuden merkitys. Moniammatillisuuden myötä yhteistyöhön saadaan mukaan erilaisia tiedon ja osaamisen näkökulmia, joita kokonaisuuden muodostaminen edellyttää. Yhteistyössä korostuu se, kuinka kootaan ja prosessoidaan kaikki tieto ja osaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisen käsityksen saavuttamiseksi. Moniammatillisen yhteistyön toteutumiseen tarvitaan vuorovaikutuskulttuurin tunnistamista ja tiedostamista, sekä pyrkimistä sellaiseen vuorovaikutukseen ja dialogiin, että tiedon ja näkökulmien yhteen saattaminen onnistuu.

Psykososiaalisen tuen tilannejohtamisessa moniviranomaistilanteet näyttäytyvät haastavina, koska eri viranomaisilla ja toimijoilla on vielä melko vähän kokemusta siitä että psykososiaalista tukea ylipäättänsä johdetaan viranomaisen taholta. Työntekijöillä taas on vähän kokemusta psykososiaalisen tuen johtamisesta osana moniviranomaistilannetta. Helsingissä psykososiaalisen tuen ensivasteesta vastasi ostopalveluna koko 2000-luvun Suomen Mielenterveysseuran SOS-auto. Sosiaalipäivystys teki yhteistyötä SOS-auton kanssa tilanteissa joissa oli tarvetta sekä sosiaalityölle että kriisiavulle, mutta psykososiaalista tukea ei varsinaisesti johdettu kukaan suuronnettomuus- ja erityistilanteissa. Helsingin kriisipäivystyksessä on suunniteltu ja kehitetty psykososiaalisen tuen johtamista siitä lähtien kun yksikkö on ollut toiminnassa. Pääkaupunkiseudun sosiaali- ja kriisipäivystykset ovat myös yhdessä suunnitelleet ja kehittäneet oman psykososiaalisen tuen johtamisen toimintamallin yhteistyöstä suuronnettomuus- ja erityistilanteissa. Espoon, Vantaan ja Helsingin sosiaali- ja kriisipäivystykset antavat virka-apua naapurikuntaan, silloin kun avuntarve on äkillinen ja suuri. Sosiaali- ja kriisipäivystysten esimiehistä muodostetaan näissä tilanteissa esikunta, joka koordinoi ja johtaa psykososiaalista tukea yli kuntarajojen.

Jokaisella organisaatiolla on aina menneisyytensä. Aikaisemmin koetut tapahtumat vaikuttavat organisaation nykyiseen toimintaan. Aikaisemmat kokemukset elävät organisaation työ- ja kulttuurissa. Opinnäytetyön tulokset osoittavat että sosiaali- ja kriisipäivystyksen yhdessä tehtävä työ yhtenä työryhmänä suuronnettomuus- ja erityistilanteissa sekä perustehtävän toteuttamiseen liittyvissä tehtävissä etenee kehitysprosessina. Moniammatillisten tiimien kehitysprosesseissa on erilaisia kehitysvaiheita, jotka etenevät omalla tavallaan ja jäsenet käyvät läpi omia kehitysvaiheitaan. Vaiheissa korostuu roolien, työorientaation, ryhmän jäsenyyden ja johtajuuden määrittely. Jos ryhmässä tehdään töitä selkeiden, yhteisten tavoitteiden eteen, työryhmän sisäinen kehittyminen on mahdollista. Esimiestyön haasteena on pitää puitteita yllä tälle toiminnalle. Todellisesta moniammatillisesta yhteistyöstä puhutaan sitten, kun työn päämäärät ja tavoitteet ovat yhteiset. Asiantuntijakeskeisyydestä olisi hyvä siirtyä vuoropuheluun, missä oma näkemys tuodaan yhteisesti arvioitavaksi. Eri näkökulmien ja tiedon kokoamisen pyrkimyksenä on muodostaa yhteinen, jaettu merkitys, joka on merkittävämpi kuin yhden yksittäisen asiantuntijan panos.

Opinnäytetyön tekeminen on saanut minut pohtimaan omaa osaamistani ja rooliani psykososiaalisen tuen johtajana ja asiantuntijana, sekä työryhmän jäsenenä. Psykososiaalisen tuen johtaminen ja suuronnettomuus- ja erityistilanteissa työskentely edellyttää koulutusta ja tilanteiden harjoittelua. Sekä esimies että alaiset ovat vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä. Koulutukset ja opiskelu tarjoavat väylän oman osaamisen kehittämiseen. Ammattikorkeakouluissa on viime vuosina alettu järjestää kriisijohtamisen yamk-koulutuksia. Tämän koulutuksen käytyäni olen saanut paljon uusia välineitä ja taitoja oman ammatillisuuden, asiantuntijuuden ja psykososiaalisen tuen johtamisen kehittämiseen omassa työssäni.

Lähteet

Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: Inprint.

Hakala, S. & Huhtala, H. 2009. Kriisi ja viestintä. Helsinki: Gaudeamus.

Hauvala, T. 2012. Tapaustutkimus kriisi -ja sosiaalipäivystyksen toiminnasta ja sen kehittämisestä Keski-Suomessa vuosina 2006-2011. Opinnäytetyö ylempi AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Hellenberg, T., Talvitie, H., Visuri, P. & Volanen, R. 2011. Myrskyn silmässä - Suomi ja uudet kriisit. Jyväskylä:WSOY.

Henriksson, M. & Laukkala, T. 2010. Traumaattisten tilanteiden jälkeinen psykososiaalinen tuki on moniammatillista yhteistyötä. Duodecim 201; 126:2643-4.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1988. Tilannejohtaminen, tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus.

Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnston, D.E. 2008. Management of organizational behavior. USA: Pearsin international edition.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisenjohtaminen kuntien sosiaali- ja terveydenhuollossa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Akta Universitatis Tamperensis 1382. Tampere; Tampere University Press.

Hynninen, T. & Upanne, M. Akuutti kriisityö kunnissa. Nykytilanne ja kehittämishaasteet. Stakes, Raportteja 2/2006. Helsinki: Edita.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä - moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Juuti, P. 2013. Jaettu johtajuus. Juva: Bookwell Oy.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY.

Kamensky, M. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Karisto, A. 1997. Kaupunkisosaalityö tulee. Teoksessa ”Tehdä itsensä tarpeettomaksi. Sosiaalityö 1990-luvulla”. Toim. R. Viialainen ja M. Maaniittu. Raportteja 2013, 129-13. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö:Stakes.

Karjalainen, T. 2004. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Pro gradu-tutkielma. Kasvatustiede. Helsingin Yliopisto.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Pole-Kuntatieto Oy.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. Team Wisdom of Teams: Creating the High - Performance Organization. Boston. Harvard Business School Press.

Kauppila, R. 2005. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Koistinen, M. 2011. Tilannetietoisuus ja tilannekuva operatiivisessa liikenteenhallinnassa. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 54/2011. Helsinki:Liikennevirasto.

Koivukoski, S. & Palomäki, U. 2009. Hoitotyön tiimikirja. Sipoo: Silver-point.

Korvenranta, T. & Silvola, S. 2013. Akuutin psykososiaalisen tuen johtaminen asiantuntijan haasteena. Opinnäytetyö YAMK. Hyvinkää; Laurea-ammattikorkeakoulu

Koskinen, P. 2009. Sairaanhoidopiirin lääkinnällinen valmiusjärjestelmä - kriittiset tekijät. Teoksessa Leppavuori, A., Paimio S., Avikainen T., Nordman T., Puustinen K., & Riska M., (toim.) Suuronnettomuustilanteiden kriisityö. Helsinki: Tammi, 25-30.

Kuokkanen, M. 2007. Tilannejohtaminen kriisinhallintaoperaatioissa - Johtamisen kokonaisuus tilannejohtamisessa kriisinhallintaoperaatioissa. Pro Gradu - tutkielma. Maanpuolustuskorkeakoulu.

Kuusisto 2005, R. 2005. Tilannekuvasta täsmäjohtamiseen. Johtamisen tietovirrat kriisin hallinnan verkostossa. Tutkimusraportti. Liikenne- ja viestintäviraston julkaisuja 81/2005. Liikenne- ja viestintäministeriö: Helsinki.

Lehti, M. & Pynnönen, P. 2011. Lupa johtaa, persoonallisia tarinoita. Helsinki; Talentum.

Muma, P. 2009. Kunnan valmiussuunnittelusta. Teoksessa Leppavuori, A., Paimio S., Avikainen T., Nordman T., Puustinen K., & Riska M., (toim.) Suuronnettomuustilanteiden kriisityö. Helsinki: Tammi, 79-83.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2002. Hengittävä työyhteisö - johtamista muutosvirrassa. Helsinki; Edita Prima Oy.

Niemi, P. 2011. Kriisitalannejohtaminen - miten johtaa ihmisiä organisaation kriisitilanteissa: Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Teknologiaosaaminen. Visamäki: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Palosaari, E. 2007. Lupa särkyä. Kriisistä elämään. Helsinki: Edita Prima Oy.

Peltola, J. Tiedottamisen periaatteet poikkeutilanteessa. Teoksessa Leppävuori, A., Paimio S., Avikainen T., Nordman T., Puustinen K., & Riska M., (toim.) Suuronnettomuustilanteiden kriisityö. Helsinki: Tammi, 56-59.

Poijula, S. 2009. Traumaattinen kriisi etiikan ja tutkimuksen valossa. Teoksessa Leppävuori, A., Paimio S., Avikainen T., Nordman T., Puustinen K., & Riska M., (toim.) Suuronnettomuustilanteiden kriisityö. Helsinki: Tammi, 79-83.

Poijula, S. 2007. Lapsi ja kriisi. Selviytymisen tukeminen. Jyväskylä: Gummerus Kirja- paino Oy.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali -ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31: Turun ammattikorkeakoulu.

- Rissanen, S. & Hujala, A. 2011. Sosiaali -ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sosiaali -ja terveysjohtaminen. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2011. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva; WS Bookwell Oy.
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Ruusuvuori, J., & Tiittula, 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV -Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.10. 2013.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmäopetus/kvali/L6_3_2.html
- Saari, S. 2007. Kuin salama kirkkaalta taivaalta. Kriisit ja niistä selviytyminen. Neljäs painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Saari, S. 2012. Kuin salama kirkkaalta taivaalta. Kriisit ja niistä selviytyminen. Kuudes painos. Keuruu; Otavan Kirjapaino Oy.
- Saari, S., Hynninen, T. 2010. Kuvaus Suomessa tehtävästä psykologisesta auttamisesta akuuteissa kriiseissä ja traumaattisissa tilanteissa. Psykologinen työ akuuteissa kriiseissä - suositus hyvistä käytännöistä. Suomen psykologiliiton ja Suomen psykologisen seuran tieteellinen neuvottelukunta. Viitattu 11.10.2013.
http://www.tieteellinenneuvottelukunta.psykologi.fi/documents/Kriisityo_suositus_2010.pdf
- Seeck, H., Lavento, H. & Hakala, S. 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä. Tapaus Nokian vesikriisi. ACATA nro 206. Helsinki: Kuntaliitto.
- Seeck, K. 2009. Kriisit ja työyhteisöt-kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 37. Työterveyslaitos. Helsinki: ISBN.
- Soine-Rajanummi, S. & Konttinen, R. 2005. Sosiaalipäivystystä poliisilaitokselta ja turvakodista. Arviointiraportti Etelä-Suomen lastensuojelun kriisipalveluista ja sosiaalipäivystyksistä: Itä-Uusimaa, Orimattilan kihlakunta, Länsi-Uudenmaa ja Hiiden alue. Päijät-Hämeen ja Itä-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2004. Terveydenhuollon täydennyskoulutussuositus. Oppaita 2004: 3. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto. 2005. Kiireellinen sosiaalipalvelu. Sosiaalipäivystyksen järjestäminen. Opas 2005:8. Helsinki.
- Sosiaali -ja terveysministeriön julkaisuja 2009: 17. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Helsinki: Sosiaali -ja terveysministeriö.
- Sosiaali -ja terveysministeriön julkaisuja 2009: 18. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009-2011. Helsinki: Sosiaali -ja terveysministeriö.
- Sosiaali -ja terveysministeriö. 2009. Traumaattisten tilanteiden psykososiaalinen tuki ja palvelu, Opas kunnille ja kuntayhtymille. Sosiaali -ja terveysministeriön julkaisuja 2009: 16. Helsinki: Sosiaali -ja terveysministeriö.
- Sosiaali -ja terveysministeriö 2010 Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistuminen. Sosiaalihuollon lainsäädännön uudistamistyöryhmän väliraportti. Sosiaali -ja terveysministeriön selvityksiä 2010:4. Helsinki.

Suomen Kuntaliitto. 2009. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisen johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tampsi-Jarvala, T., Viitanen, E. & Lehto, J. 2005. Johtajana sosiaali - ja terveystoimessa 2003. Alheita 7/2005. Stakes: Sosiaali -ja terveystoimen tutkimus -ja kehittämiskeskus.

te Brake, H., van der Post, M., de Rujiter, A. 2008. Resilience from concept to practise. The English translation is published by Impact, Dutch knowledge and advice centre for postdisaster psychosocial care.

Viitahalmes, M. 2008. Tarvitsemme lastensuojelun sosiaalipäivystystä 2000-luvun Suomessa. Toiminnan perustelut valtionhallinnon asiakirjoissa. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto: Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos.

Yhteiskunnan turvallisuussuunnitelma 2010. Valtioneuvoston periaatepäätös 16.12.2010. Helsinki: Puolustusministeriö.

Kuvat

Kuva 1: Psykososiaalisen tuen sisältö(Sosiaali -ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 12) ..	9
Kuva 2: Psykososiaalisen tuen johtamiskaavio esimerkkitilanteessa.....	21
Kuva 3: Perusjohtamistyyli Herseyn ja Blanchardin (1988, 165) mukaan.	29
Kuva 4: Teemahaastattelutulosten kategoriat	45
Kuva 5: Työntekijän roolit erityistilanteessa.	53
Kuva 6: Johtajuuden tukemisen kategoriat.....	56

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko	75
Liite 2 Haastattelusopimus	76
Liite 3 Informointilomake.....	77
Liite 4 Tutkimuslupa.....	78

Liite 1 Teemahaastattelurunko

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Taustatiedot: Mikä, työ- ja koulutushistoria ennen nykyistä työpaikkaasi, kuinka pitkään olet tehnyt päivystystyötä?

Kokemuksia:

- 1) millaisissa erityistilanteessa (esim tulipalo) olet työskennellyt?
- 2) kuinka kahden eri arkityötä tekevän työryhmän yhdistyminen on onnistunut? perustelut?
- 3) millaisia haasteita tai ongelmia näissä tilanteissa on ilmennyt?
- 4) millaiseksi koit oman roolisi näissä tilanteissa?
- 5) mitkä seikat mielestäsi edistävät työryhmien yhteistyötä?

Johtaminen:

- 1) onko näissä yllämainituissa tilanteissa ollut selvää kuka johtaa tilannetta? (johtajuuden jakaantuminen)
- 2) mikä merkitys mielestäsi on sillä, että erityistilanteessa on määritelty johtaja?
- 3) oletko itse toiminut tilannejohtajana moniviranomaistilanteessa?
- 4) mikä tukee johtajuutta erityistilanteissa?

Kehittäminen:

- 1) millaisissa tilanteissa sosiaali –ja kriisipäivystyksen on tarkoituksenmukaista tehdä yhteistyötä/yhdistyä? 2)
- 2) tarvitaanko näihin tilanteisiin toimintamalli surokansion lisäksi?
- 3) mitkä muut seikat voisivat edistää sosiaali –ja kriisipäivystyksen yhteistyötä yhteistyötä?

Muita ajatuksia?

Liite 2 Haastattelusopimus

HAASTATTELUSOPIMUS

Haastattelun antaminen on vapaaehtoista ja haastateltavilla on oikeus koska tahansa keskeyttää osallistuminen tutkimukseen. Haastateltavilla on oikeus kysyä lisätietoja tutkimuksesta.

Haastattelut nauhoitetaan ja teen haastattelun aikana mahdollisesti muistiinpanoja. Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen haastattelunauhoitteet ja muu materiaali hävitetään asianmukaisesti, eikä niitä käytetä muuhun tarkoitukseen kuin aineistona tähän opinnäytetyöhön.

Haastateltavien nimet tai muut henkilötiedot eivät tule esiin missään tutkimuksen vaiheessa. Haastatteluaineistoja käytetään vain opinnäytetyön aineistona. Haastatteluaineistoja ei käsittele kukaan muu kuin opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyön raportissa käytetään mahdollisesti suoria lainauksia haastatteluista.

Tutkimus perustuu luottamuksellisuuteen. Tutkimuksen tulokset esitetään niin, etteivät yksittäiset henkilöt ole tunnistettavissa.

Haastateltavilta pyydetään ennen haastattelua kirjallinen suostumus haastateltavaksi ja suostumus siihen, että haastatteluaineistoa voidaan käyttää opinnäytetyön tekemiseen.

Minä _____ suostun haastateltavaksi ja siihen, että haastatteluaineistoa voidaan käyttää opinnäytetyön tekemiseen.

Paikka ja päivämäärä: _____

Haastateltavan allekirjoitus: _____

Haastattelijan allekirjoitus: _____

Liite 3 Informointilomake

Annika Manninen

HAASTATELTAVIEN INFORMOINTILOMAKE

Laurea-ammattikorkeakoulu 29.10.2013

Tutkimukseni on Laurea-ammattikorkeakoululle tehtävä ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyö. Opinnäytetyön aiheena Yhteistyön ja johtajuuden kehittäminen suur-onnettomuus -ja erityistilanteissa sosiaali -ja kriisipäivystyksessä.

Opinnäytetyö tehdään Helsingin sosiaali -ja kriisipäivystyksessä. Helsingin kriisipäivystys aloitti toimintansa tammikuun alussa 2010, jolloin siitä tuli osa sosiaalipäivystystä. Yhteistyö kahden eri työryhmän välillä on vielä uutta. Sosiaalipäivystys ja kriisipäivystys tekevät arkityötä erikseen ja yhdistyvät tarvittaessa esimerkiksi suuronnettomuus -ja erityistilanteissa, joissa tarvitaan sekä sosiaalityötä että akuuttia kriisiapua. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kahden eri arkityötä tekevän työryhmän yhteistyötä ja johtajuutta näissä tilanteissa.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Kuinka kaksi eri arkityötä tekevää työryhmää yhdistyy erityistilanteessa yhdeksi työryhmäksi?
- 2) Mikä seikat edistävät ja mitkä hankaloittavat yhteistyötä
- 3) Mikä merkitys johtamisella on? Kuinka se tehdään näkyväksi erityistilanteissa?

Aineiston keruu ja tutkimuksen toteuttaminen

Kerään aineiston opinnäytetyöhöni haastattelemalla toukokuussa Helsingissä tapahtuneessa tulipalossa mukana olleita sosiaali -ja kriisipäivystyksen työntekijöitä. Olen rajannut työntekijät kuuteen aamuvuorossa työskennelleeseen avainhenkilöön. Haastattelujen tavoitteena on tuoda esille työntekijöiden kokemuksia työryhmien yhdistymisestä erityistilanteessa, yhteistyöstä ja sen kehittämismahdollisuuksista, ja tuoda esille heidän kokemuksiaan johtamisesta ja sen merkityksestä heidän omassa työssään psykososiaalisen tuen näkökulmasta.

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa loka-marraskuun 2013 aikana.

Liite 4 Tutkimuslupa



Helsingin kaupunki
Sosiaali- ja terveysvirasto
Terveys- ja päihdepalvelut

Pöytäkirjanote

10/2013

1 (2)

11.12.2013

Päivystystoimintojen johtajalääkäri

Annika Manninen

10 §

Päätös tutkimuslupahakemuksesta HEL 2013-013571

HEL 2013-013571 T 13 02 01

Päätös

Päivystystoimintojen johtajalääkäri Mia Laiho päätti myöntää tutkimusluvan Annika Mannisen tutkimukselle: "Kahden eri perustyötä tekevän työryhmän yhteistyön ja johtajuuden kehittäminen suuronnettomuus- ja kriisitilanteessa" tässä päätöksessä ilmenevin ehdoin todeten, että sosiaali- ja kriisipäivystyksen päällikkö Olli Salin on antanut hakemuksesta puoltavan lausunnon. Tutkimuksessa halutaan selville tutkimuksen kohteena olevan työyhteisön kuvauksia ja omakohtaisia näkemyksiä yhteistyöstä ja tilannejohtamisesta. Tutkimus on case-tutkimus, jossa teemahaastatellaan kuusi sosiaali- ja kriisipäivystyksen työntekijää, jotka ovat työskennelleet avainhenkilöinä toukokuussa 2013 Helsingissä tapahtuneessa tulipalossa, jonka psykososiaalisen tuen hoitamisesta vastasi Helsingin sosiaali- ja kriisipäivystys. Päivystystoimintojen johtajalääkäri Mia Laiho nimeää tutkimuksen yhteyshenkilöksi sosiaali- ja kriisipäivystyksen päällikkö Olli Salinin.

Tutkimusluvan ehdot ovat seuraavat:

- Sosiaali- ja terveysviraston yhteyshenkilö on sosiaali- ja kriisipäivystyksen päällikkö Olli Salin.
- Yhteyshenkilön tehtävänä on valvoa, että tutkimus toteutetaan sosiaali- ja terveysvirastossa suunnitelman ja lupaehtojen mukaisesti.
- Tutkimuksesta ei saa aiheutua kustannuksia sosiaali- ja terveysvirastolle, lukuun ottamatta teemahaastatteluun kuluva aika tutkittavilta.
- Tutkimusraportista ei ole yksilöitävissä tutkimukseen osallistunutta henkilöä.

Postiosoite
PL 6000
00099 Helsingin kaupunki
sosiaaliaterveys@hel.fi

Käyntiosoite
Toinen linja 4 A
Helsinki 53
www.hel.fi/sote

Puhelin
+358 9 310 5015
Faksi
+358 9 310 42504

Y-tunnus
0201256-6

Tilinro
FI1880001200052430
Alv.nro
FI02012566



Helsingin kaupunki
Sosiaali- ja terveysvirasto
Terveys- ja päihdepalvelut

Pöytäkirjanote

10/2013

2 (2)

11.12.2013

Päivystystoimintojen johtajalääkäri

- Haastattelumateriaali, nauhoitukset ja litteroidut materiaalit tuhotaan välittömästi tutkimuksen valmistuttua.
- Tutkija saapuu pyydettyä maksutta esittelemään tutkimuksen tuloksia siihen yksikköön, jota tutkimus koskee.
- Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti tai sähköinen osoite, josta se on luettavissa, toimitetaan sosiaali- ja terveysviraston käyttöön (osoite Helsingin kaupunki, Kirjaamo, Sosiaali- ja terveysvirasto, PL 10, 00099 Helsingin kaupunki)

Lisätiedot

Mervi Korpela, toiminnansuunnittelija, puhelin: 310 42683
mervi.korpela(a)hel.fi

Otteet

Ote

Yhteyshenkilö

Otteen liitteet

Liite 1

Liite 2

Liite 3

Hakija

Päivystystoimintojen

johtajalääkäri

Valmistelija

Pöytäkirja on pidetty yleisesti nähtävänä Helsingin kaupungin kirjaamossa (Pohjoisesplanadi 11-13) 13.12.2013.

Päivystystoimintojen johtajalääkäri

Mia Laiho

päivystystoimintojen

johtajalääkäri

Postiosoite
PL 6000
00099 Helsingin kaupunki
sosiaalijaterveys@hel.fi

Käyntiosoite
Toinen linja 4 A
Helsinki 53
www.hel.fi/sote

Puhelin
+358 9 310 5015
Faksi
+358 9 310 42504

Y-tunnus
0201256-6

Tilinro
FI1880001200052430
Alv.nro
FI02012566